



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones  
laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

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

AUTOR:

Díaz Lazo, Pedro José Alexander (ORCID: 0000-0003-0953-0887)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección de los Servicios de Salud

CHIMBOTE – PERÚ

2020

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial a mi hijo, Mauricio, que es el pilar y motivación para mi desarrollo personal y profesional, su afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar siempre lo mejor. Pues a tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de la vida.

Pedro José Alexander.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser la fuente espiritual de mi felicidad y fortaleza en momentos complicados de mi vida, siendo el amigo fiel que no ha permitido que flaquee ante las dificultades que se me han presentado.

A mi familia, porque han sido el pilar fundamental para los logros de mi vida, es mucho lo que tengo que agradecerles, y no hay nada que pueda pagar todo ese amor, afecto y cuidado que me han profesado.

Al todo el personal del Centro de Salud Miraflores Alto, por siempre tratarme de la mejor manera y hacerme sentir parte de su equipo de trabajo.

El Autor

## Índice de contenidos

	Pag
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	10
3.1. Tipo y diseño de la investigación	10
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	10
3.3. Escenario de estudio	12
3.4. Participantes.	12
3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos.	13
3.6. Procedimiento.	13
3.7. Rigor Científico.	14
3.8. Método de análisis de datos	15
3.9. Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	16
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	40

## Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de datos por categorías en el Centro de Salud Miraflores Alto	17
Tabla 2 Entrevista al sujeto informante 1	17
Tabla 3 Entrevista al sujeto informante 2	18
Tabla 4 Entrevista al sujeto informante 3	18
Tabla 5 Entrevista al sujeto informante 4	18
Tabla 6 Entrevista al sujeto informante 5	19
Tabla 7 Análisis FODA del Centro de Salud Miraflores Alto	21
Tabla 8 Medición de indicadores en el Centro de Salud Miraflores Alto	22
Tabla 9 Identificación de la propuesta de mejora del Centro de Salud Miraflores Alto	24
Tabla 10 Alternativas de solución del Centro de Salud Miraflores Alto	24
Tabla 11 Beneficios de propuesta aplicada en el Centro de Salud Miraflores Alto	27
Tabla 12 Validez de contenido mediante V de Aiken dicotómico	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama Estructural del Centro de Salud Miraflores Alto	16
Figura 2. Diagrama de Análisis de Procesos según capacidad de liderazgo	19
Figura 3. Diagrama de Análisis de Procesos según trabajo en equipo	20
Figura 4. Diagrama de Análisis de Procesos según falta de comunicación	20
Figura 5. Diagrama de Análisis de Procesos según construir soluciones y no buscar culpables	21
Figura 6. Identificación del Problema	22
Figura 7. Diagrama de Análisis de Procesos según capacidad de liderazgo	25
Figura 8. Diagrama de Análisis de Procesos según equipo de trabajo	25
Figura 9. Diagrama de Análisis de Procesos según Falta de comunicación	26
Figura 10. Diagrama de Análisis de Procesos según construir soluciones y no buscar culpables	26

## Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad diseñar una propuesta de mejora en la optimización de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto, en el cual intervinieron cinco sujetos seleccionados por jerarquía, antigüedad y objetividad en la apreciación del problema que se suscita, y se usaron documentos técnicos como investigaciones, proyectos de tesis y revistas de investigación. Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos como la guía de observación y entrevista a profundidad. El estudio presenta el diagnóstico de conflictos, que afectan las relaciones laborales, en función de la realidad de la institución, servicios, capital humano, procedimientos y medición de indicadores. Posteriormente se desarrolla la propuesta en base a la identificación de problemas y planteamiento de alternativas de solución, para que luego se diseñen esquemas de mejora de procesos. Finalmente se realizó la validación de la propuesta por juicio de expertos obteniendo un valor de V de AIKEN de 1.00, que se considera óptimo para ser aplicado a corto y mediano plazo.

**Palabras clave:** Conflictos laborales, propuesta de mejora, capital humano, relaciones laborales, comunicación.

## **Abstract**

The purpose of this research was to design a proposal for improvement in the optimization of labor relations at the Miraflores Alto Health Center, in which five subjects selected by hierarchy, seniority and objectivity in the appreciation of the problem that arose, intervened and were used technical documents such as research, thesis projects and research magazines. Two data collection instruments were used as the observation guide and in-depth interview. The study presents the diagnosis of conflicts, which affect labor relations, depending on the reality of the institution, services, human capital, procedures and measurement of indicators. Subsequently, the proposal is developed based on the identification of problems and the proposal of alternative solutions, so that later process improvement schemes are designed. Finally, the proposal was validated by expert judgment, obtaining a value of V of AIKEN of 1.00, which is considered optimal to be applied in the short and medium term.

**Keywords:** Labor conflicts, improvement proposals, human capital, labor relations, communication.



## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las relaciones laborales son parte fundamental para alcanzar metas y el adecuado progreso de la empresa o entidad laboral. En particular en el área de salud, la diversidad de profesionales que actúan en diferentes escenarios, hace que el clima laboral muchas veces se torna tenso debido a las diferencias entre las decisiones y su ejecución. Siendo las causas más frecuentes las fallas en la comunicación principalmente o una deficiente estructura institucional con comportamientos individuales débiles, así como los recursos limitados, ya sea una estructura física inadecuada o escasez de recursos financieros, como la falta de disponibilidad de equipos que generan conflictos operacionales que dificultan el desarrollo de los trabajadores (Mendoza Arana, 2018).

El trabajo en las instituciones de salud también enfrenta la necesidad de compartir espacios, algo esencial y en donde es importante la socialización y comprensión entre los diferentes deseos y aspiraciones, donde muchas veces el trabajador intenta jugar un papel relevante para llegar al reconocimiento, y en el camino llevar a cabo un aprendizaje y progreso constante, que se muestran en la ejecución, buscando la equidad entre la contribución y la retribución por lo realizado (Maldonado, 2015).

Los conflictos se encuentran inherentes en la vida del ser humano, desde el origen de la humanidad, llevándolo en la transformación de los años, como un proceso negativo disminuyendo la productividad en la atención al usuario en un 20%, una concepción equivocada, ya que las situaciones conflictivas bien “guiadas” pueden ayudarnos a deslindar disconformidades que afecten el ambiente laboral y por ende el éxito del desempeño (Martínez, 2015).

Durante los primeros años del nuevo siglo en el Perú el retorno de la democracia en el sector político, hicieron que se generen demandas sociales en contra del

incumplimiento de los derechos laborales, el empleo precario y los salarios recortados (Jiménez Fernández & Martínez Pardo-del Valle, 2013).

Es conocida la crisis que afecta el sector salud, y que se plasman en denuncias frecuentes que se escuchan del desabastecimiento de medicamentos, la escasez de servicios básicos como el agua, la hacinación y falta de equipos e inmobiliario (Toro, 2017).

En una investigación que congregaba y comparaba datos del Essalud, Ministerio de Salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) , que concluía que la poca inversión, así como una deficiente gestión de los recursos disponibles fomentan servicios ineficientes, viéndose afectados los peruanos en salud y económicamente (Guardia & Alva, 2017).

Durante muchos años y producto de la convivencia y la presión laboral por la alta demanda por parte de la población en ser atendidos y el poco personal asistencial, falta de medicamentos y la poca capacidad resolutive en el Centro de Salud Miraflores Alto, es que se generan conflictos de índole laboral, pues en el afán de mejorar presentando propuestas no viables es que se genera el caos asistencial y por ende los conflictos aumentan entre el mismo personal asistencial y del personal con los pacientes, con el pasar del tiempo no se pudo llegar a lograr el beneficio del personal asistencial y la comunidad.

En la actualidad con respecto a salud se restituyeron los trámites de nombramiento, asignaciones extraordinarias para trabajadores asistenciales y promoción de leyes que garantizan el ejercicio laboral. A pesar de ello, dichos procesos se dieron de manera paulatina y con problemas en el camino lo que generó una sucesión de conflictos laborales, así fueron expresados mediante huelgas, algunas indefinidas y otros actos de protesta, realizados por personal de salud y administrativo del Ministerio de Salud y ESSALUD (Ministerio de Salud, Perú, 2018).

Por tal esta investigación busca promover propuestas de mejora para incrementar la satisfacción y calidad de atención para el usuario como la del personal de salud de que la brinda, y a la vez pueda servir de precedente o guía

para otras instituciones públicas y privadas de esta y otras regiones, ya que los conflictos laborales están presentes en todas las instancias, siendo una de las principales causas de caos y deficiencia en la calidad de atención.

Formulación del problema: ¿Cuáles son las características requeridas para diseñar una propuesta de mejora en la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto?

Objetivos: El objetivo general es diseñar una propuesta de mejora en la optimización de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto, Chimbote 2020.

Como objetivos específicos se tiene que:

Identificar la situación actual de los conflictos laborales presentes en el Centro de Salud Miraflores Alto.

Desarrollar una propuesta de mejora de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores.

Validar la propuesta de mejora de optimización de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto.

## II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación Internacional y nacional:

Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador, Espinosa, De la Torre, Acuña y Cadena (2017): En este estudio se desarrollan las destrezas llevadas a cabo por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) y de esta manera fortificar la rectoría de los recursos humanos en salud y responder al nuevo modelo de atención del 2012–2015. Para ello se hizo una compilación de documentos de fuentes primarias y secundarias de un antes y después de la reforma del desarrollo del recurso humano. Es así que como beneficios se subrayan el fortalecimiento de la rectoría, la implementación y mejora de entes regulatorios y una reestructurada normativa, la búsqueda de profesionales con un nuevo perfil y el contrato de profesionales con la finalidad de efectuar el Modelo de atención integral de salud (MAIS), de esta forma se favoreció la resolución de problemas que se acarrearon por muchos años antes de la reforma.

Conflictos laborales en el sector salud del Perú, Guardia, Alva, Ramos (2017): Se usaron fuentes documentales de la Defensoría del Pueblo, la Revista del Observatorio Social de América Latina del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y la Revista Construyendo Democracia del Observatorio Social del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo; así como diarios nacionales. Se tomaron aquellos conflictos que constituyeron razón de paros, huelgas indefinidas y acciones de protesta, que fueron llevados a cabo por personal de salud y administrativo, del MINSA y EsSalud, encontrándose que en el tiempo que se realizó el estudio existieron 185 conflictos laborales en dicho sector, que se revelaron en 31 huelgas indefinidas (17%), 73 paros (40%), y 81 (43%) diversos. Su repercusión fue de alcance nacional en un 29% y regional en 71%. EL MINSA fue el sector más afectado. Las regiones con mayor prevalencia de conflictos fueron: Ancash, Ayacucho, Lima y Piura. En Apurímac, Amazonas, Huancavelica, Lima Provincias, Madre de Dios y Ucayali no se hallaron conflictos. La demanda en su mayoría fue por problemas de gestión, en 41%; en

el caso de empleados MINSA fue por nombramientos, en 67%; y en el caso de ESSALUD fue por aumento remunerativo en 33%.

Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención, Inga y Arosquipa (2016): Narra un análisis de los progresos en cuanto a gestión y progreso de los Recursos humanos en el Sector Salud de la última década, subrayando su valía en la calidad de atención. Concluyendo que, si ejecutamos planteamientos de mejora en este campo, conseguimos recursos humanos óptimos, que si serían separados y distribuidos de manera equitativa se podría ofrecer una atención de calidad a todos los habitantes.

El activo primordial de una organización es la atención que surge como un valor inherente a cualquier sistema institucional. Es así que se generan especialidades que expresan esta necesidad de atención a la persona, los recursos humanos y las relaciones laborales, por ejemplo, las relaciones laborales y los recursos humanos están estrechamente vinculados, pero enfocan distintas responsabilidades. Las relaciones laborales profundizan en el marco social, en tanto que los recursos humanos se centran en la gestión estratégica (Jansen, 2014).

Es así que en conjunto existen diversos factores ya sean internos o individuales, hasta externos o institucionales que influyen en la generación de conflictos, existen diferentes formas de conceptualizar la palabra "conflicto", según el área en donde sea evocada; en el sector Salud, conflicto hace alusión a fenómenos, hechos, comportamientos que son reconocidos tanto por los trabajadores como por la gerencia (Navarrete, 2015).

Se puede abordar de tres formas el conflicto en las instituciones. La primera relacionada con intereses inconciliables, la segunda que se refiere al desempeño de los trabajadores a nivel institucional y la tercera que surge como es resultado del contraste entre las aspiraciones individuales de los trabajadores y las exigencias institucionales (Derndorfer & Ponschab, 2012).

Al hablar de relaciones laborales son aquellas que se instauran entre el trabajo y el capital durante el proceso de producción productivo. En esta correlación la persona que realiza el trabajo es conocido como empleado y la que tiene el capital, empleador. Es así que el empleado es la persona física y el empleador puede ser tanto una imagen física o una jurídica; siendo este tipo de relaciones a través de contratos laborales, donde las dos partes involucradas son libres (Labour Standards Bureau, 2015).

Las relaciones laborales se pueden clasificar de la siguiente manera, de acuerdo al tiempo de duración de la relación laboral esta se puede dividir según el tiempo de duración, en este caso se pueden mencionar:

Por tiempo indeterminado; cuando en el contrato no expresa fecha de culminación de la relación laboral, pero esto no garantiza que no se pueda terminar en cualquier momento (Maletzke, 2015).

Por tiempo determinado, aquí si se indica la fecha de término del contrato.

Según el carácter del empleador depende que tipo de empleador será el jefe inmediato dependiendo si es una pequeña, mediana, o gran empresa, o alguna institución estatal, cual fuese el caso la relación puede llegar a modificarse según los sucesos que se den en el momento (Gall, 2013).

Según la forma de contratar la relación laboral podemos encontrar una relación fundamentada en un contrato y la que se selle según el nombramiento (Kuusisto, 2014) .

Según el lugar de ejecución del trabajo depende del ambiente en que se realice el trabajo, ya sea en la misma sede principal o anexos de la entidad, u otras locaciones abajo se realiza en un ambiente diferente a la sede principal de la empresa, ya que hoy en día se puede laborar desde la comodidad del hogar o en espacios distintos debido al avance de la tecnología (Fernández, 2015).

Según la extensión de la jornada laboral ya que, desde el inicio de la relación, se define un horario, el cual debe ser cumplido diariamente y así evitar algún tipo

de conflicto que disminuya el desarrollo laboral (Moscoso Rojas, Huamán Angulo, Núñez Vergara, Llamosas Félix, & Pérez, 2015).

El concepto de “Recursos Humanos” se utiliza para designar al departamento que se encuentra en las empresas o instituciones con el fin de llevar a cabo funciones de selección, contratación, formación y desempeño laboral de las personas que deben componer la nómina y alcanzar así los objetivos trazados (Mejía Álvarez, Valladares Garrido, Romero, Valladares Garrido, & Linares Reyes, 2017).

Los recursos humanos se concentran en lograr que el personal realice sus compromisos en sintonía equitativa con la entidad, logrando que sus objetivos y aspiraciones concuerden con el plan estratégico de la empresa (Villacrés & Mena, 2017).

Básicamente la meta principal de recursos humanos es establecer una plantilla de trabajadores lo competentemente eficaz, en un buen clima laboral, y en donde cada colaborador puede explotar al máximo sus capacidades. Siendo importante también invertir en la formación, los ascensos por méritos con una escala salarial que les permita alcanzar una remuneración adecuada (Schlachter, 2015).

Las funciones de recursos humanos como gestión conllevan procesos que dirigen, organizan y mejoran al equipo de trabajo dentro de una entidad (Cerri & Terzi, 2016).

Teniendo como principales funciones los procesos de selección y contratación de los colaboradores, seguimiento y capacitación, crear vías de comunicación eficaces, manteniendo un adecuado ambiente de trabajo, motivando a los empleados, fomentar la gestión del talento humano en la organización, promoviendo incentivos, premios, bajas, etc.; así como promover la gestión de negociaciones con los representantes sindicales (Mercedes, 2015).

Los términos relaciones laborales y recursos humanos aluden a diferentes conceptos, pero están íntimamente relacionados y son considerados complementarios (Minawa, 2016).

En términos generales, las relaciones laborales es un ámbito que profundiza más en las Ciencias Jurídicas y el Derecho Laboral, buscando profundizar más en la normativa que rige a los empleados y empleadores, así como sus derechos y obligaciones. En tanto los recursos humanos tienden a orientarse hacia la organización y gestión de equipos especializándose en el estudio y gestión del principal activo que es el capital humano (Mujica, Pereira Victorio, & Munayco, 2015).

Hay situaciones donde se producen conflictos ya sea entre trabajadores o entre jefaturas donde es importante y necesario que los responsables de recursos humanos como de relaciones laborales unifiquen esfuerzos para resolver el conflicto de la mejor forma posible. Es así que si recursos humanos toma alguna disposición que lleve al conflicto, desde relaciones laborales se pretenderá ejercer las medidas competentes para corregir el problema cuanto antes (Sempere, 2014).

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los conflictos son enfrentamientos de posturas u opiniones que surgen entre conjuntos de personas, a partir de discrepancias entre empleados y empleadores, frente a lo cual manifiestan una reivindicación o queja; tales conflictos pueden ser plasmados en interrupciones del trabajo, huelgas u otros (Silva, 2013).

Existen diferentes tipos de conflictos y diferente forma de agruparlos, pero de forma general podemos dividirlos en 02 grandes grupos en función de las partes participantes y de la naturaleza de los mismos (Zafra Tanaka, Veramendi Espinoza , & Villa Santiago, 2015).

Tipos de conflictos laborales según las partes participantes pueden ser, conflicto intrapersonal, es aquella en la cual el trabajador tiene una disputa consigo mismo por tener que ejecutar una que va en contra de sus principios.

Conflicto interpersonal, es aquel conflicto donde están involucradas más de una persona de una entidad y se puede dar entre trabajadores con la misma jerarquía o entre subordinado y jefe.



Conflicto intragrupal, actualmente sabemos que la mayoría de organizaciones fomentan el trabajo en equipo, pudiendo surgir diferencias entre trabajadores del mismo equipo, naciendo un conflicto laboral.

Conflicto intergrupalo, es aquel conflicto laboral se genera entre integrantes de distintos grupos de trabajo. Solo se ven implicados una parte de cada equipo, aunque también se puede llegar al extremo de que todos los integrantes de todos los grupos de trabajo de una institución estén enfrentados entre ellos (Gomà Rodríguez, Cantera, & Pereira, 2018).

Tipos de conflictos laborales por la causa que los generan se pueden presentar como conflicto de relación, acá básicamente se ve la falla en la falta de comunicación, pese a que hoy en día la tecnología la hace mucho más fácil.

Conflicto de información, estas situaciones de conflicto son generadas cuando los trabajadores manejan información falsa o equivocada con el fin de beneficiarse ellos mismos.

Conflicto de intereses, son de los conflictos laborales más recurrentes, donde los intereses económicos priman sobre los intereses de la organización (Cardoso, 2019).

De manera general podemos afirmar que los salarios y la seguridad de los trabajadores son causas principales de conflictos laborales. Es así que se crean organizaciones de trabajadores y de empleadores para defender sus derechos y llegar a acuerdos frente a conflictos laborales, mediante negociaciones, constituyendo así instrumentos fundamentales para perfeccionar las relaciones laborales y favorecer la armonía laboral que asegure el impulso económico y social estable (Houghton, 2018).

Es sabido que los conflictos laborales están innatos de toda institución, puesto que en las relaciones humanas se caracterizan por presentar conflictos y desacuerdos, que en muchas ocasiones son necesarios ya que no sólo traen consecuencias negativas sino en muchas oportunidades consecuencias positivas (Soto Rosales & González Losada, 2018).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación de este trabajo es aplicada y en el cual vamos a buscar una propuesta de mejora a un problema ya presente, se ejecuta a través de una investigación de campo, el cual permite una interacción directa con el personal a encuestar, los cuales viven el día a día en contacto con los demás trabajadores de sus áreas, y así poder obtener resultados que mejoren las relaciones laborales (Gabrielsson, 2016).

##### **Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es interpretativo de casos simples, describiendo la variable y analizando datos, para describir las experiencias o situaciones y a la vez darles significado, por lo cual la información recopilada en el lugar en el que realizaremos el estudio, para luego ser analizarla de manera interpretativa y objetiva (De la Cruz, 2014).

#### **3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

##### **Categorías**

De la recolección de datos se puede determinar las categorías que resultan relevantes a tomar en cuenta, en las cuales se trabajó para optimizar el ambiente laboral y por tal los conflictos que se presentan en el establecimiento, las cuales fueron: "Capacidad de liderazgo", "Trabajo en equipo", "Falta de comunicación", "Construir soluciones y no buscar culpables".

En la capacidad de liderazgo los problemas que se presentan principalmente se deben a que los jefes no saben designar funciones y dar órdenes con autoridad las cuales traen consecuencias y quejas constantes por parte de sus superiores y los subordinados, creando descontento que hace que crezca la falta de colaboración y defectos en la atención a los pacientes. El líder debe contar con sinnúmero de habilidades que puedan guiar e influenciar a los trabajadores para que cuenten con entusiasmo para llegar a un fin común, a la vez un líder comunicativo e íntegro para impartir justicia y valores, y así anticiparse y prevenir conflictos con sus trabajadores evitando situaciones no deseables. Siendo uno

de nuestros objetivos lograr que el líder delegue con responsabilidad funciones a sus colaboradores. Nuestro objetivo principal es fortalecer las competencias de liderazgo, creando confianza en el líder para que este brinde justicia, sinceridad con sus trabajadores (Custodio Velásquez & Rojas Valdez , 2017).

El trabajo en equipo cuando cuenta con una organización se pueden obtener resultados que muestren un trabajo individual y colectivo eficiente por que se potencia el trabajo en equipo siendo de vital importancia para el líder y así pueda lidiar con las necesidades e intereses de cada uno de ellos, para minimizar los conflictos entre los colaboradores del establecimiento, reforzando y fomentando la responsabilidad con la motivación y aceptación en su entorno. Cuando no existe un ambiente agradable de trabajo crece la negatividad, egoísmo y desmotivación en el personal y se fomenta la falta de compañerismo. El objetivo principal es trabajar en compromiso con los trabajadores motivándolos, creando un ambiente laboral favorable donde los conflictos no repercutan en la calidad de atención a los pacientes (Brinkmann, 2015).

La falta de comunicación es la incapacidad de las personas de obtener información dentro de su entorno y compartirla, por ende la comunicación es fundamental en el trabajo pues permite un diálogo constante que permite el intercambio de ideas en beneficio común, los trabajadores producto de la carga laboral se sienten agobiados por lo que en algunas oportunidades por la falta de comunicación terminan distorsionando la información lo que conlleva a resultados desfavorables y creando desconfianza. El objetivo es mantener un ambiente donde la comunicación interpersonal sea de manera fluida, constante, necesarios para el bienestar y desarrollo del establecimiento y así evitar dar mala información o crear rumores (Bengoechea, 2014).

Crear soluciones y no buscar culpables son de las mayores deficiencias que se pueden presentar en un establecimiento de salud pues crean un ambiente laboral desagradable y con mala vibra, pues existen colaboradores que no asumen sus responsabilidades y no afrontan las situaciones cuando se suscitan las complicaciones, la falta de compromiso entre compañeros perjudica y genera desconfianza por tal el líder si no genera estrategias para mejorar la efectividad

del trabajo y asumir las responsabilidades dentro de la actividad laboral. El objetivo principal es lograr una capacidad resolutive de situaciones que se puedan presentar y asumir la responsabilidad que a cada colaborador se le encomiende, pues casi siempre no asumen cuando se cometen errores. Eliminar la desconfianza, miedo, mentiras y ambiente hostil (Perez & Tarres, 2018).

### **3.3. Escenario de estudio**

Nuestro escenario de estudio es el Centro de Salud Miraflores Alto, dicha institución es un establecimiento de categoría I -2, con un área de 800 metros cuadrados, cuenta con una puerta de ingreso principal en la parte del frontis de la institución y una puerta de ingreso posterior por donde ingresan los vehículos de transporte de pacientes y personal, en su área de atención a pacientes tiene siete consultorios externos, un laboratorio de análisis, una farmacia y un área de conservación de vacunas, la institución está organizada por servicios, los cuales son de Medicina, Enfermería, Obstetricia, Odontología y Laboratorio, con un número de treinta y cinco colaboradores entre contratados, nombrados y SERUMS, cada uno de ellos identificados con un color característico de uniforme por profesión. El responsable de la institución es el director del establecimiento, cargo que actualmente asume el Médico de mayor jerarquía, experiencia y capacidad, el cual designa a cada jefe de área por servicio, incluyendo un responsable del personal en general, el cual en su mayoría son de procedencia local, donde se presenta de manera frecuente conflictos que alteran las relaciones laborales y perjudican la calidad de atención.

### **3.4. Participantes.**

Los participantes fueron seleccionados por la técnica muestreo de bola de nieve y conveniencia empezando por el trabajador de mayor jerarquía, experiencia y conocimiento de la realidad que se vive en el establecimiento y recomendar que personal podrá brindar una información veraz y objetiva del problema.

- Participante del Servicio de Medicina.
- Participante del Servicio de Estomatología.
- Participante del Servicio de Enfermería.
- Participante del servicio de Obstetricia.
- Participante del servicio de Laboratorio Clínico.

### **3.5. Técnica e instrumentos de recolección de datos.**

#### **Técnica**

Observación. – Mediante esta técnica podemos observar directamente cómo interactúan los colaboradores dentro de la institución, como es su relación laboral y por qué se generan los conflictos entre ellos (Espina, 2015).

Entrevista. - Son diálogos que se realizan entre el encuestador y los participantes, en el cual se realizan preguntas ya establecidas, que complementará toda la información que necesitamos para un análisis de datos (De León, 2016).

#### **Instrumento.**

Guía de observación: Por medio de la guía de observación se puede determinar en qué situaciones se presentan los problemas y si tiene una acción para solucionarlos, así poder determinar si se cumplen o no los objetivos (López, 2014).

Entrevista a profundidad: Es el intercambio de ideas entre el colaborador y el entrevistador con un mismo fin, para esta investigación se seleccionaron cuatro preguntas puntuales para determinar cómo se mantienen las relaciones laborales, y cuáles son los detonantes que generan conflictos entre colaboradores y a la vez si se toman acciones de solución (García, 2015).

### **3.6. Procedimiento.**

Preparativo: El Centro de Salud Miraflores Alto es una institución que cuenta en su gran mayoría con personal nombrado que ya tienen varios años de experiencia y laboran en bien de la población, es por eso que siempre tratan de hacer lo mejor posible por brindar una calidad de atención óptima y eso suele generar roces o intercambio de opiniones, se usó la técnica de la observación para conocer la realidad de cómo se manejan las relaciones laborales y la ejecución de una entrevista que se realizó a un personal por cada servicio de salud que tiene el establecimiento, se recomendó que las entrevistas se ejecuten en los momentos de menor flujo de pacientes para no interrumpir las labores con previo aviso para que el personal pueda sentirse cómodo y en confianza para brindar sus respuestas de manera confidencial, de igual manera la

observación de realizó de manera inopinada para captar la realidad de la situación, de manera que podremos recolectar los datos necesarios para crear un plan de mejora a fin de atenuar la problemática y se pueda contar con la tranquilidad que necesitan los colaboradores en un ambiente donde la hostilidad e incomodidad no perjudiquen la calidad de atención, es por eso que realizamos este estudio a fin de poder aportar una propuesta que pueda mejorar la relación laboral y mejorar la calidad del ambiente y la calidad de atención.

Trabajo de Campo. – Debido a que esta investigación se realizó en el mismo medio donde se encuentra el problema, se procedió a analizar las herramientas que se utilizaron para recabar la información, que son las entrevistas y la observación, durante varios días se observó cómo se comporta el personal ante la presión de los pacientes y cuál era su respuesta de acción ante los problemas que se suscitaban, sin que se puedan percatar que eran observados, se acondicionó un ambiente separado de los consultorios para realizar la entrevista de manera privada y confidencial, así se podría generar confianza en los entrevistados, con el cual podremos desarrollar un plan de mejora en las relaciones laborales y minimizar los conflictos que estas conlleven.

### **3.7. Rigor Científico.**

El autor es trabajador del Centro de Salud Miraflores Alto desde marzo del 2019, en dicho tiempo se pudo percatar de cuáles eran los problemas que perjudicaban las relaciones laborales y los conflictos que desencadenan, basándome en la guía de observación y aplicando una entrevista semiestructurada en distintos turnos y días, se descargó la información y quedó grabada en una grabadora identificando fallas que se aplicara en el plan de mejora para cada categoría.

La información que pude recolectar en la investigación se transcribió tal como lo indicaron los colaboradores por medio de la guía de observación y la entrevista a profundidad nos muestran que los conflictos y problemas en las relaciones laborales son una realidad que se vive en todos los niveles de atención, ya que se pudieron emplear en un centro de salud del mismo nivel resolutivo ( Centro de Salud Florida), obteniendo resultados similares, determinando que no se emplean planes de acción de trabajo en todos los niveles de atención en salud.

Los datos reunidos podrán ser comparados más adelante y revisados a profundidad, también podrá servir de guía y verificar que la información registrada es congruente con la encontrada.

### **3.8. Método de análisis de datos**

Los encuestados en su totalidad coincidieron que los conflictos laborales se debe a las diferencias que existen entre los trabajadores, en consecuencia para ellos es una situación entre dos o más personas que mantienen un desacuerdo de opiniones, y a la vez afirman que estos conflictos generan reclamos, quejas, amonestaciones e incumplimiento laboral, viviendo en un ambiente desagradable que incrementa cuando hay falta de responsabilidad que generan negatividad entre colaboradores llegando al estrés o peor aún a la enemistad, , se podría decir que el trabajo en equipo no es fácil, que las personas conviven con otras de distintos caracteres, estados de ánimo y sentimientos, pero también los entrevistados coinciden en que si se crean estrategias de mejora se puede lograr un ambiente laboral dinámico, colaborativo y lo más importante con mucho respeto de unos a otros, que conllevó a incrementar la productividad individual y colectiva, alcanzando los objetivos y la calidad de atención óptima, otra de los objetivos en común de los colaboradores es poder promover la comunicación, el diálogo respetuoso y trabajo en equipo, promoviendo una cultura organizacional.

Con los resultados obtenidos por medio de ambas herramientas de información se procede a realizar un plan para mejorar las relaciones interpersonales que afectan el ambiente laboral y crean conflictos , siendo esta una investigación de tipo cualitativa nuestro fin es conocer el ambiente cotidiano, encaminado a mejorar y fortalecer las categorías en las cuales los encuestados manifestaron tener mayores problemas en su actividad laboral, dichas propuestas están dirigidas directamente la mejora de las categorías.

### **3.9. Aspectos éticos**

La Universidad César Vallejo dentro de su código de ética, tiene como principal concepto el respeto a las personas reconociendo la dignidad de los seres humanos sin importar su procedencia o etnia y si la integridad, priorizando el bienestar de las personas por encima de todo, incentivando la cosmovisión cultural.

#### IV. RESULTADOS.

##### 4.1. Diagnóstico situacional. -

El Centro de Salud Miraflores Alto requiere un plan de mejora en la optimización de las relaciones laborales debido a los conflictos que se presentan entre los trabajadores y crean un ambiente laboral hostil.

##### 4.1.1. Diagnóstico de la empresa.

El Centro de Salud Miraflores Alto está ubicado en la Urbanización Miraflores Alto en la Avenida Víctor Raúl Haya de la Torre, cuenta con los servicios de salud básicos como Medicina humana, Estomatología, Enfermería, Obstetricia, Laboratorio clínico, Farmacia. La visión es ser una institución dinámica, moderna y líder que pueda brindar el bienestar a las personas de su comunidad contando con profesionales calificados en instalaciones con avances tecnológicos. También tiene como misión ofrecer a toda la población la mejor atención médica argumentada en evidencia científica, colaborando con la educación del paciente y su familia para desarrollo dentro de su comunidad promoviendo la promoción de la salud.

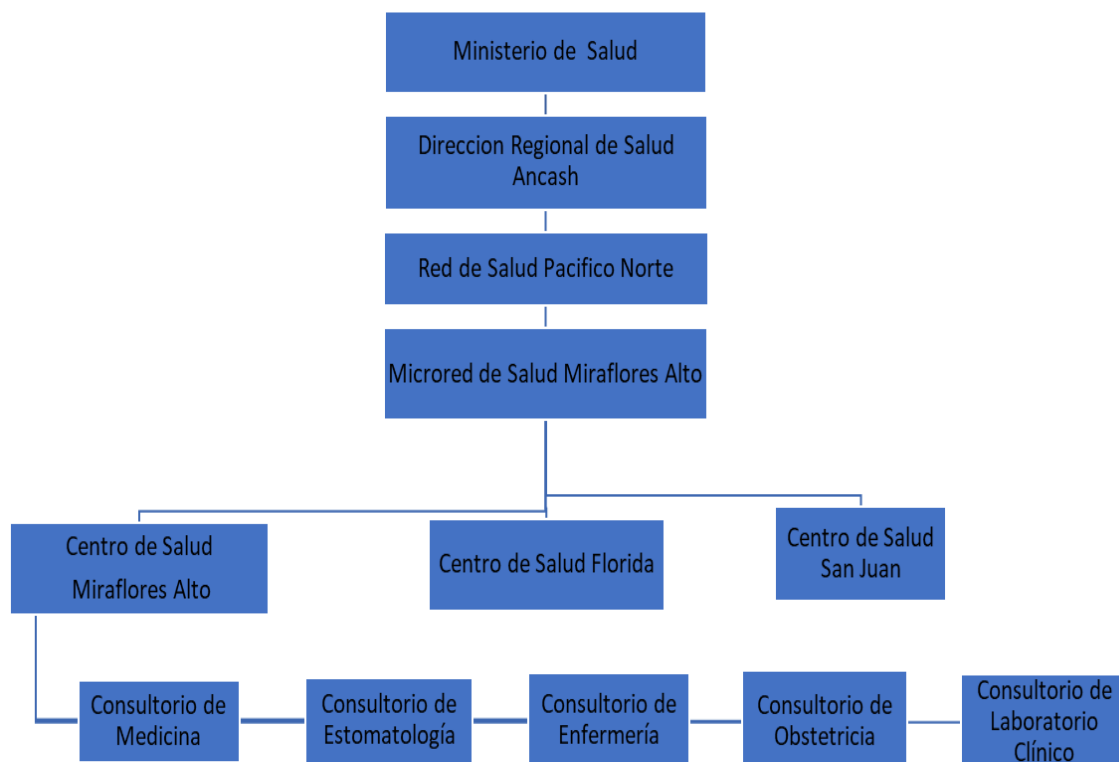


Figura 1. Organigrama Estructural del Centro de Salud Miraflores Alto



#### 4.1.2. Diagnóstico del Servicio.

Producto de los múltiples caracteres de los colaboradores y el alto índice de estrés que se presenta en un establecimiento de salud con gran demanda de atención médica, es que se presentan los conflictos que alteran las relaciones laborales teniendo como principales problemas falta de capacidad de liderazgo, el poco trabajo en equipo, la falta de comunicación, el no poder dar soluciones y enfocarse en la búsqueda de culpables, los conflictos que malogran las relaciones interpersonales.

#### 4.1.3. Análisis de los datos

Tabla 1 Análisis de datos por categorías en el Centro de Salud Miraflores Alto

Capacidad de liderazgo	Faltan capacitaciones continuas en temas de liderazgo, manejo de grupos y coaching.
Trabajo en equipo	Implementar un programa de incentivos y actividades extralaborales que fomenten la interacción del personal.
Falta de comunicación	No se brinda la confianza necesaria para que el personal pueda manifestar sus necesidades o preocupaciones laborales.
Construir soluciones y no crear culpables	Falta de una estrategia sanitaria que ayude a la resolución de problemas y no a la búsqueda de culpabilidad.

#### 4.1.4. Análisis del capital humano

Tabla 2 Entrevista al sujeto informante 1

Capacidad de liderazgo	El problema principal es que el personal hace caso omiso a las funciones que se les delega creando descontento.
Trabajo en equipo	Los celos profesionales y la diferencia de caracteres hacen que no se pueden compenetrar en un trabajo en equipo por la institución.
Falta de comunicación	No todos los trabajadores se comunican entre ellos, no hacen conocer sus necesidades.
Construir soluciones y no crear culpables	Pocos colaboradores tienen capacidad resolutive, es más fácil culpar al resto u ocultar sus deficiencias.

Tabla 3 Entrevista al sujeto informante 2

Capacidad de liderazgo	Al responsable del establecimiento no tiene la suficiente capacidad de poder liderar un grupo humano, al cual servir de guía y motivación.
Trabajo en equipo	Por qué muchos trabajadores solo piensan en su bienestar personal en vez de buscar el bien común en beneficio de la institución.
Falta de comunicación	Por no tener la confianza necesaria para comunicarse entre ellos y también porque muchos no saben expresarse con facilidad.
Construir soluciones y no crear culpables	Porqué, para algunos trabajadores es más fácil culpar a otros de sus propios errores, que asumirlos y buscar soluciones.

Tabla 4 Entrevista al sujeto informante 3

Capacidad de liderazgo	No todos los profesionales que ocupan cargos en sus distintas áreas están capacitados para liderar un equipo y no imponen seguridad.
Trabajo en equipo	Al no tener un líder que los oriente, todos trabajan por su cuenta y no buscan el bien colectivo.
Falta de comunicación	Producto de la misma desorientación del personal que no sabe manifestar sus ideas ni la confianza con sus compañeros para hacerse entender.
Construir soluciones y no crear culpables	Muy pocos trabajadores son capaces de asumir sus culpas y responsabilidades, en su mayoría ocultan las cosas por temor a perder el trabajo.

Tabla 5 Entrevista al sujeto informante 4

Capacidad de liderazgo	Si bien el director tiene la formación necesaria para liderar el establecimiento le falta capacidad de hacer sentir su jerarquía y autoridad.
Trabajo en equipo	Los jefes de servicio hacen lo necesario para mantener la armonía y el trabajo en equipo, pero siempre se presentan deficiencias.
Falta de comunicación	Cada servicio trata de mantener una comunicación fluida pero no casi siempre se puede por las diferencias entre colaboradores.
Construir soluciones y no crear culpables	Siempre se trata de brindar las confianza y respaldo a los trabajadores para que no tengan temor en asumir sus errores y buscar soluciones.

Tabla 6 Entrevista al sujeto informante 5

Capacidad de liderazgo	El director de nuestra institución cuenta con la experiencia necesaria y la formación académica para liderar, pero no hace sentir su capacidad.
Trabajo en equipo	se evidencia el trabajo en equipo, pero no lo suficiente para sacar adelante al establecimiento, que quizá con la motivación adecuada se pueda lograr.
Falta de comunicación	Debido a los conflictos y la falta de trabajo en equipo, la comunicación entre colaboradores se ve disminuida, afectando la calidad de trabajo
Construir soluciones y no crear culpables	Falta crear un plan estratégico para solución de problemas existentes y brindar el respaldo necesario a los trabajadores para asumir sus responsabilidades y no ocultarlas.

**4.1.5. Análisis de procedimientos:** Se colocó una puntuación por capacidades siendo el cero el más bajo y el 10 el puntaje más alto.

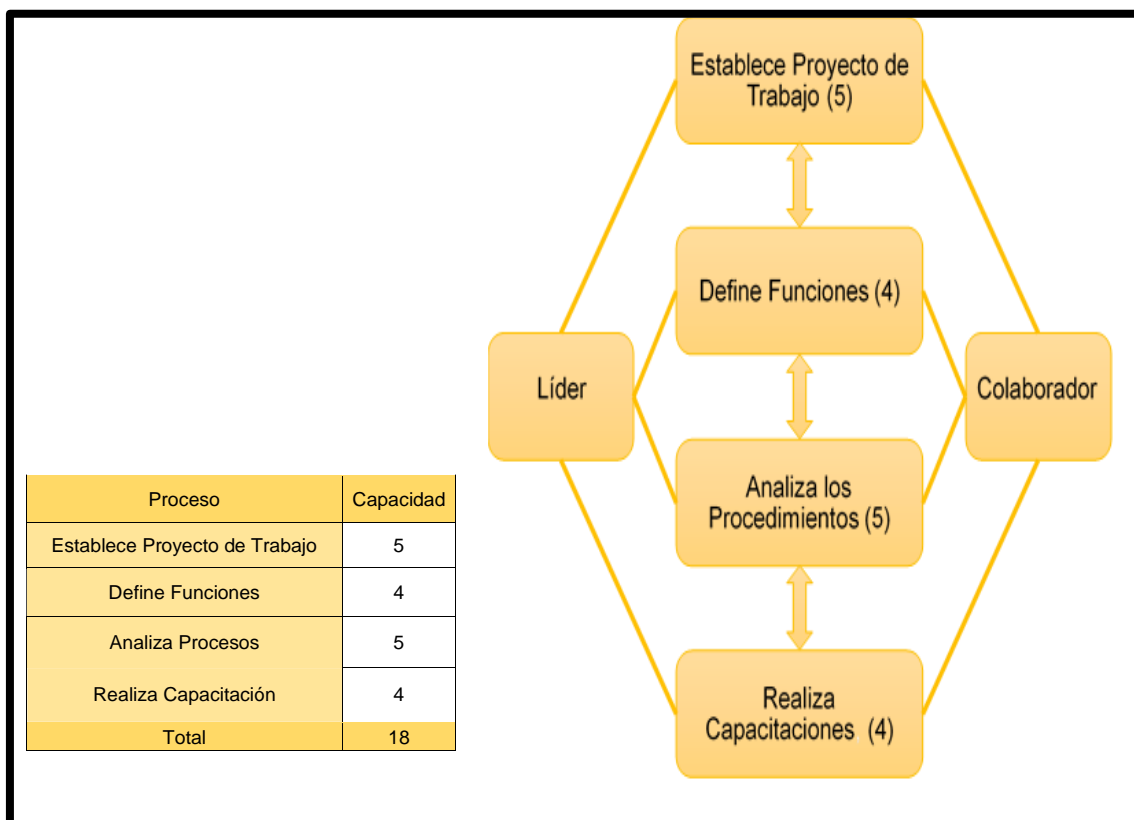


Figura 2. Diagrama de Análisis de Procesos según Capacidad de Liderazgo

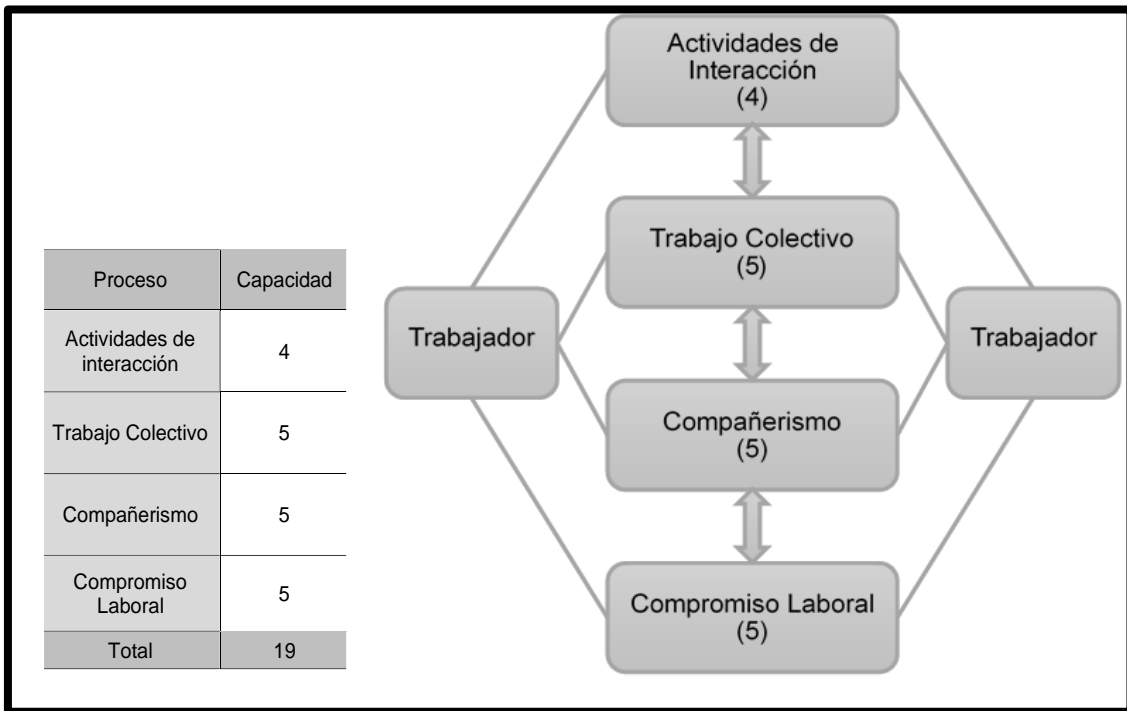


Figura 3. Diagrama de Análisis de Procesos según Trabajo en Equipo

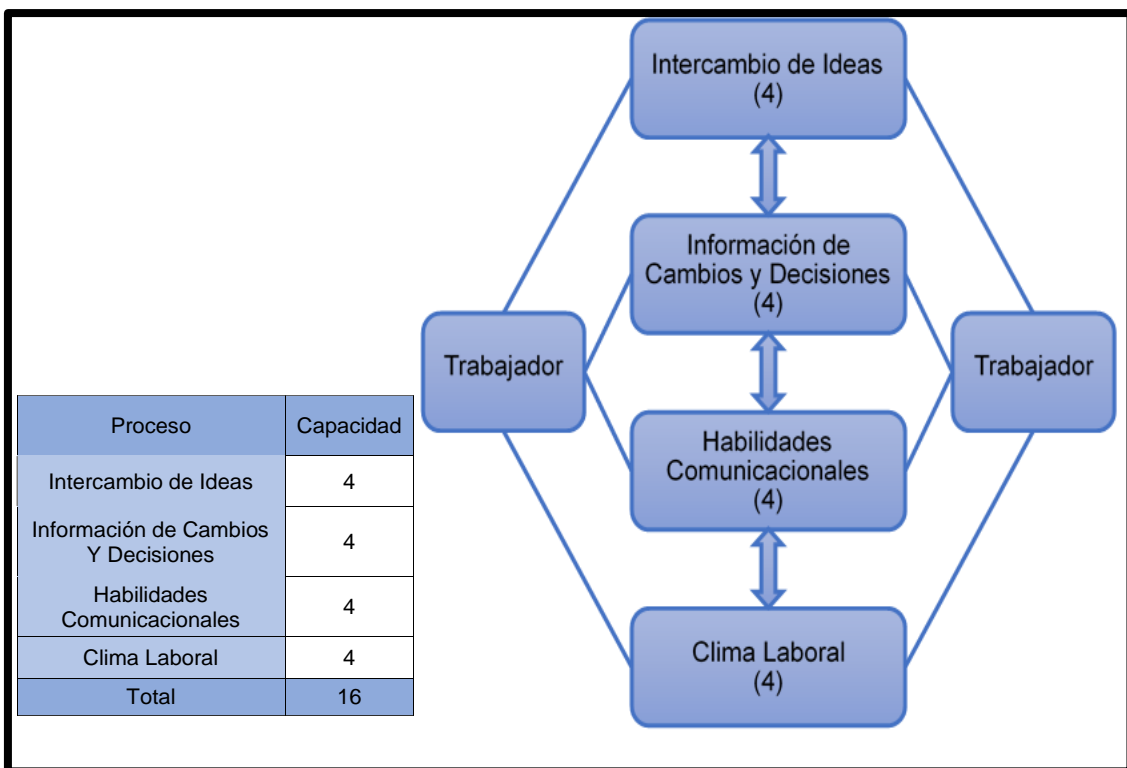


Figura 4. Diagrama de Análisis de Procesos según Falta de Comunicación

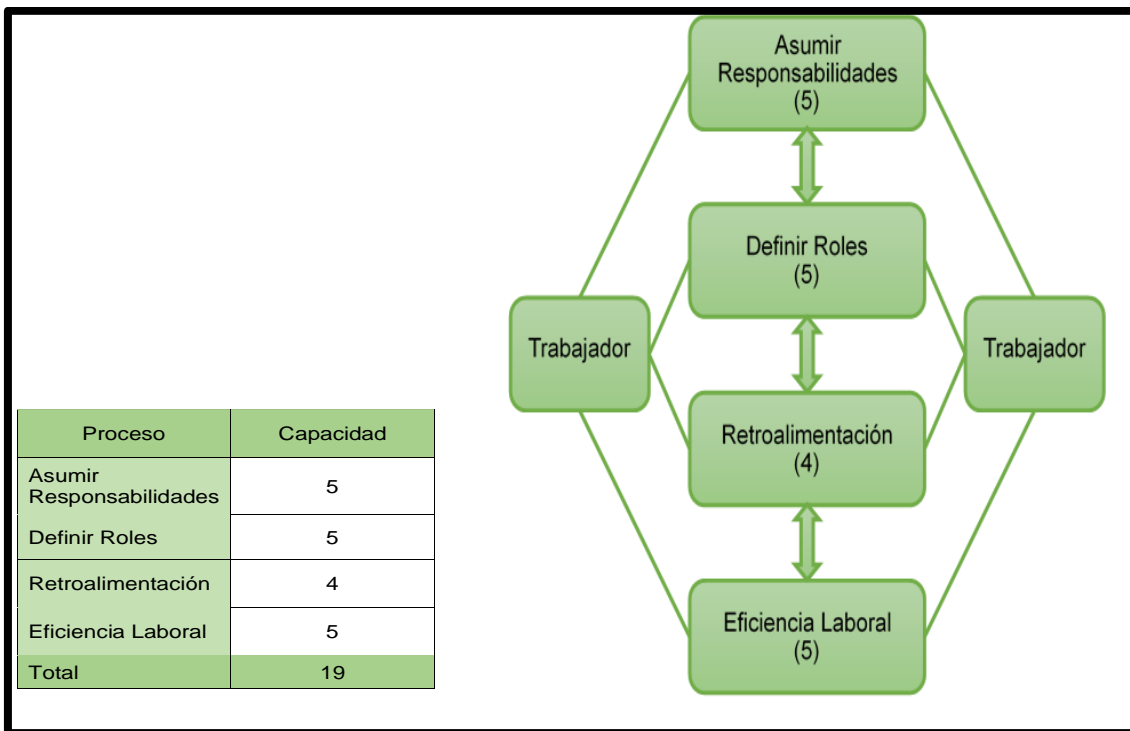


Figura 5. Diagrama de Análisis de Procesos, según construir soluciones y no buscar culpables

Tabla 7 Análisis FODA del Centro de Salud Miraflores Alto

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>La vocación de servicio que tienen todos los trabajadores, que, a pesar de todos los inconvenientes, nunca dejaron de brindar la atención de salud a la población,</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>La vocación de servicio que tienen todos los trabajadores, que, a pesar de todos los inconvenientes, nunca dejaron de brindar la atención de salud a la población,</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de capacitación, de actividades de integración y la poca motivación hacia los colaboradores.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los constantes cambios de jefaturas por la intromisión de la política, que no crea estabilidad laboral y fomenta los conflictos entre miembros de la institución.</li> </ul>

#### 4.1.6. Medición de indicadores

Tabla 8 Medición de indicadores en el Centro de Salud Miraflores Alto

Categoría	Subcategoría	Medición	Interpretación
Capacidad de liderazgo	Designar funciones	Cero capacitaciones sobre liderazgo y gestión de servicios de salud.	No se cuenta con la preparación adecuada para asumir el rol de líder, y no se designan funciones.
Trabajo en equipo	Falta de Compañerismo	Cero implementaciones de actividades de integración	No se realiza reuniones donde el personal pueda interactuar y liberar tensiones.
Falta de comunicación	Intercambio de ideas	Cero implementaciones de reuniones semanales.	El personal no puede expresar los problemas o debilidades que se presentaron ni sus ideas para mejorar.
Construir soluciones y no buscar culpables	Asumir responsabilidades	Cero controles de actividades.	No se supervisan las labores por tal motivo no se responsabiliza por las faltas cometidas.

#### 4.1.7. Identificación del problema

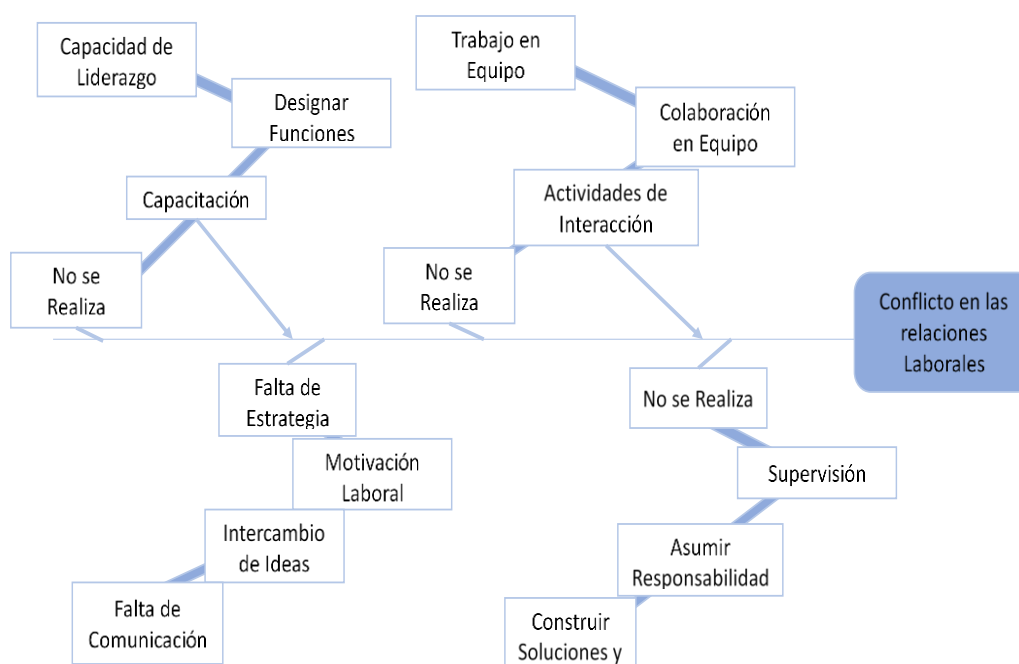


Figura 6. Identificación del problema

Para Toro (2017) de la universidad central de Ecuador los problemas que ocasionan los conflictos laborales son la ansiedad, la poca capacidad de liderazgo y el comportamiento humano, y son también los problemas que encontramos en nuestra investigación, demostrando que un personal ansioso y poco capacitado no manifiesta un desarrollo laboral favorable y por el contrario crea caos. Para Vallejo (2016) en su plan de mejora encontró al igual que en nuestra investigación que el riesgo laboral y falta de capacitación son de los principales factores que alteran las relaciones laborales, pues al no tener un líder capacitado que pueda guiar y fomentar la capacitación de su personal de forma continua se presentan conflictos en contra de la institución. En la investigación del Ministerio de Salud – Perú (2018) sobre relaciones laborales argumentó que el trabajo en equipo y no mantener una buena comunicación era la causa fundamental de los conflictos laborales, problema que también se pudo observar en el Centro de Salud Miraflores Alto debido a que el personal no se relaciona y tampoco se comunica de manera fluida compartiendo ideas y soluciones en bien de la población. Medel (2017) en su investigación sobre modelos de conflictos laborales en Chile, también evidenció al igual que nuestra investigación que las relaciones laborales se ven alteradas por caracteres del comportamiento humano, la actitud negativa de los colaboradores y el poco compromiso laboral, ya que todos no tienen la misma predisposición para buscar un bien común y solo asumen roles por productividad y no por vocación de servicio.

#### **4.2. Propuesta de mejora**

Desarrollar una propuesta de mejora de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores.

##### **4.2.1. Objetivos de propuesta**

- Reducir los conflictos entre colaboradores.
- Mejorar la comunicación laboral.
- Capacitación al personal en gestión de salud.
- Mejorar la calidad de atención.
- Mejorar las relaciones laborales.
- Reducir la hostilidad entre compañeros.
- Implementar incentivos profesionales.

#### 4.2.2. Identificación de propuesta de mejora

Tabla 9 Identificación de la propuesta de mejora del Centro de Salud Miraflores Alto

Problemas	Alternativas de solución
Designar funciones	Capacitación del personal en gestión de servicios de salud y coaching
Falta de compañerismo	Implementar actividades de interacción donde el personal libere la tensión laboral
Intercambio de ideas	Incentivar al personal con reconocimientos a su trabajo y eficacia
Asumir responsabilidades	Formar una comisión de supervisión de actividades laborales y monitoreo de trabajadores

Tabla 10 Alternativas de solución del Centro de Salud Miraflores Alto

Soluciones	Análisis de soluciones
Plan de capacitaciones	Los colaboradores podrán desarrollar conocimientos, habilidades relacionadas a gestión en salud y manejo de personal
Implementar actividades de interacción	El personal podrá socializar con sus compañeros, relacionarse y eliminar sus diferencias, con un ambiente laboral agradable.
Motivación	El incentivo adecuado al personal se mantiene motivado y con mayor predisposición sabiendo que su trabajo es valorado.
Comisión de supervisiones	Una comisión conformada por un personal de cada servicio se puede garantizar la ejecución correcta de las actividades laborales asumiendo sus responsabilidades.



### 4.2.3. Desarrollo de estrategias

#### 4.2.3.1. Mejorar los procesos

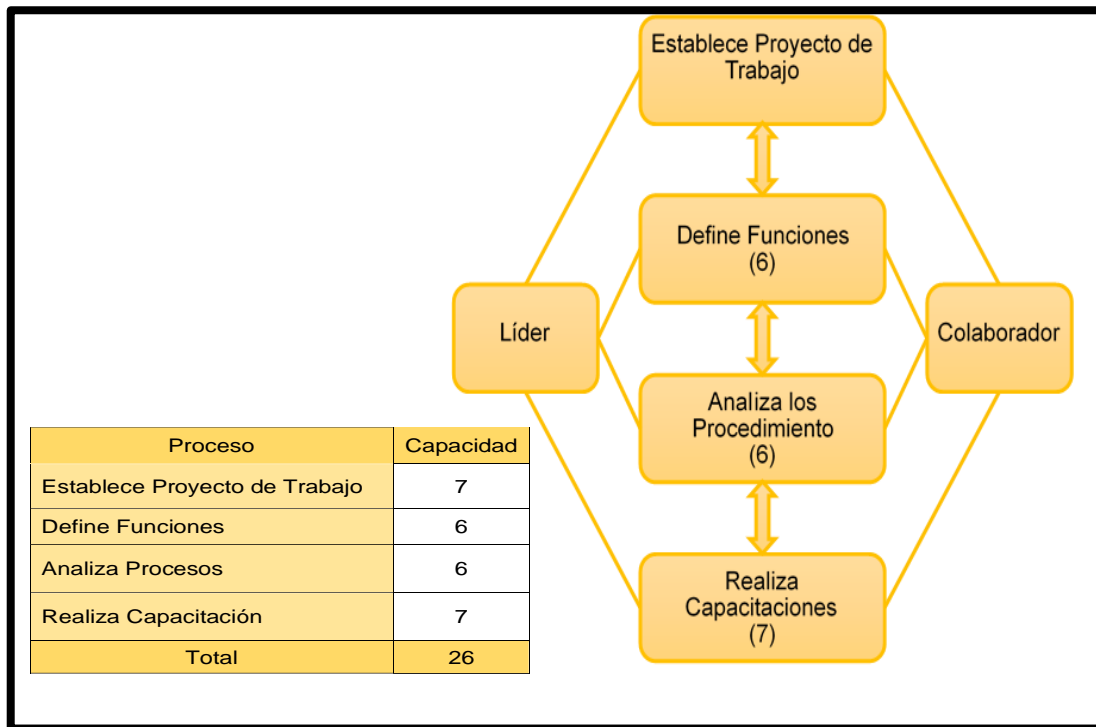


Figura 7. Diagrama de Análisis de Procesos según Capacidad de Liderazgo

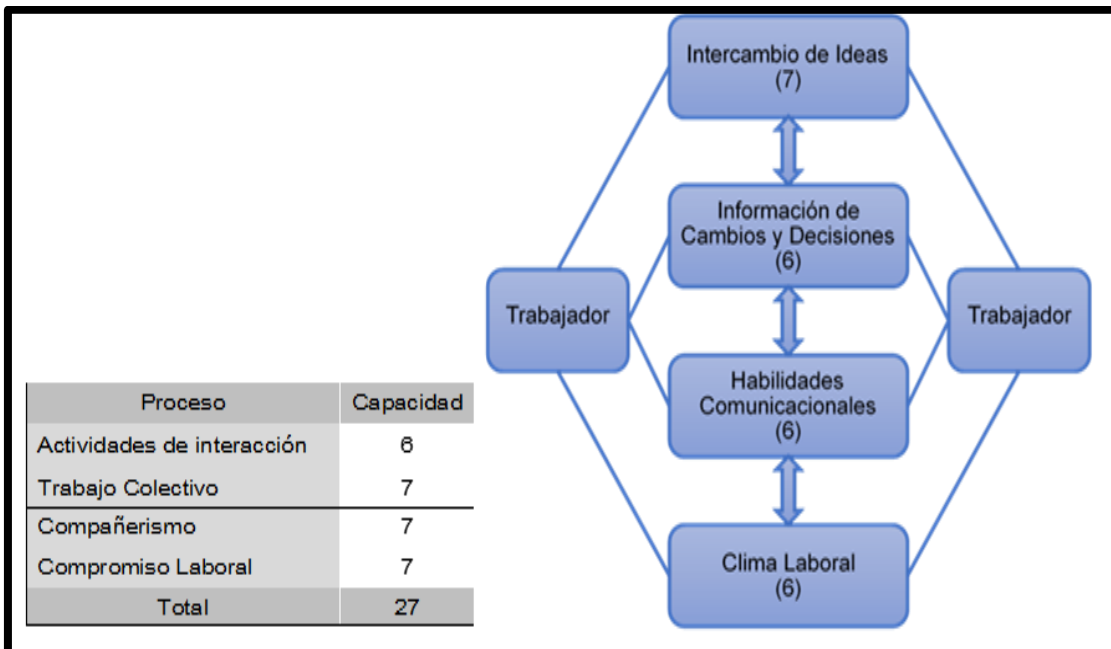


Figura 8. Diagrama de Análisis de Procesos según trabajo en equipo

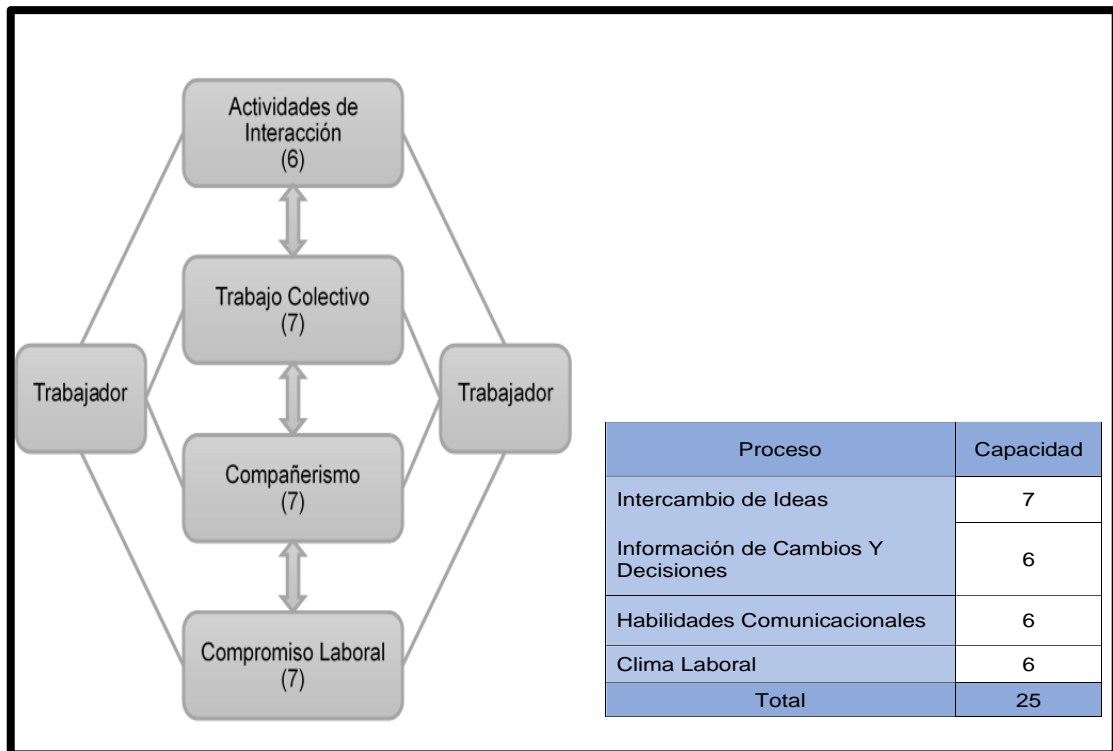


Figura 9. Diagrama de Análisis de Procesos según Falta de Comunicación

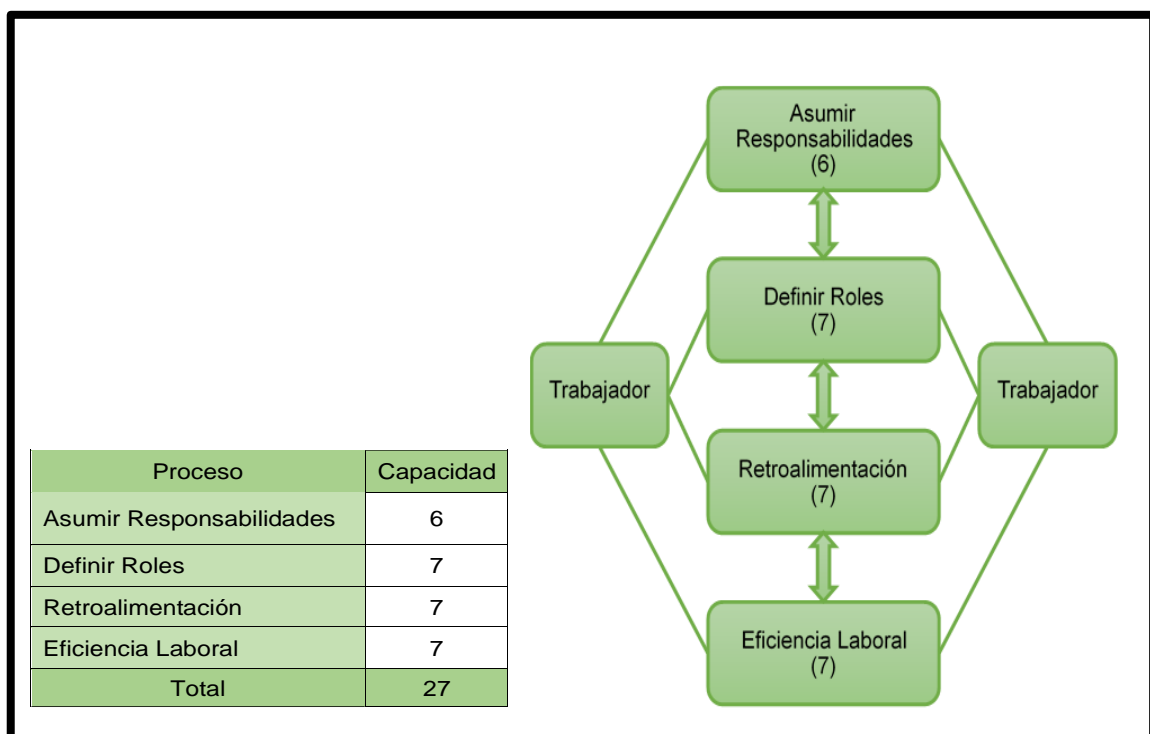


Figura 10. Diagrama de Análisis de procesos según construir soluciones y no buscar culpables

#### 4.2.3.2. Beneficios de propuesta

Tabla 11 Beneficios de propuesta aplicada en el Centro de Salud Miraflores Alto

Categorías	Beneficios
Capacidad de liderazgo	El líder tendrá la capacidad de poder orientar, guiar, designar funciones en su institución.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo mejorar la eficacia en el las labores y mejorar la dinámica y calidad de atención.
Falta de comunicación	Con una comunicación fluida en el intercambio de ideas y soluciones se maximizará el flujo de atención y mejorar el ambiente laboral.
Construir soluciones y no buscar culpables	Se podrá asignar el reconocimiento adecuado cuando un colaborador realice de manera correcta su labor y se asuman responsabilidades cuando no cumplan sus funciones.

Zavala (2017) en la investigación sobre limitaciones de conciliación en conflictos de trabajo, nos muestra que con actividades de interacción y motivando a tener una actitud positiva brinda grandes beneficios en las relaciones laborales, por eso en esta investigación se implementó estas técnicas obteniendo resultados favorables. Para Inga (2016) en su plan de mejora evidenció resultados positivos en gestión y capacidad de liderazgo con capacitaciones y retroalimentación en beneficio de los trabajadores, al nosotros implementar un plan de capacitaciones se pudo maximizar los recursos humanos, obteniendo una mejora evidente en la calidad de servicio y ambiente laboral. Guardia (2017) en la investigación basada en la insatisfacción laboral nos muestra que, con programas de motivación, reconocimiento laboral y un plan de incentivos se logra una mayor productividad del personal y mejora en la calidad de atención, en nuestro plan de mejora se pudo obtener resultados similares con la implementación de plan de incentivos y reconocimientos por el trabajo que realizan los colaboradores minimizando los conflictos laborales. Para Espinoza (2017) del Ministerio de salud pública de Ecuador obtuvo beneficios reestructurando su normativa de trabajo, con plan de capacitación y contratación de personal idóneo, delegando funciones y formación de equipos de trabajo diferenciados, en el centro de salud Miraflores Alto se reestructuró el plan de trabajo designando jefaturas por capacidad profesional, obteniendo una mejora considerable en la el flujo de atención, comunicación entre colaboradores, disminuyendo los conflictos y mejorando las relaciones laborales.

## **V.- CONCLUSIONES**

Se concluye que los objetivos establecidos al inicio de esta investigación se pudieron cumplir en su totalidad, los cuales ayudaron a fortalecer el desarrollo del plan de acción para mejorar las relaciones laborales

El desarrollo de una propuesta ayudará a mitigar los conflictos que se presentan creando un ambiente agradable donde el trabajador se sienta cómodo con sus compañeros, el mismo que podrá servir de ejemplo para otras propuestas de mejora en las demás instituciones de nuestra jurisdicción, ya que no se ha realizado una investigación en gestión de conflictos, relaciones laborales y evaluación del clima laboral.

Se pudo identificar la problemática en el área de trabajo, quedando demostrado que los conflictos incrementan los problemas en las relaciones laborales, afectando a los equipos de trabajo y a su entorno, en el Centro de Salud Miraflores Alto, las jefaturas solo tomaban en cuenta dos características para el desarrollo y desempeño por parte de los trabajadores los cuales eran el conocimiento y destrezas profesionales sin tomar en cuenta sus actitudes conductuales, mismas que son de vital importancia para predecir quien realiza algo bien o quien no tiene la capacidad de manejo de situaciones o desafíos como son los conflictos laborales.

El análisis y procesamiento de información que se realizó por medio de un estudio cualitativo, nos permitió registrar las opiniones, puntos de vista, deseos y el sentir de los colaboradores con respecto a las situaciones que se presentan con sus compañeros, mediante las herramientas de recolección que se utilizó en esta investigación (observación y entrevista) se pudo percibir el descontento y malestar de los trabajadores hacia otros miembros de su institución.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**1°.** Se recomienda al estado a través de su gobierno central siendo su ente principal el Ministerio de Salud pueda aumentar el presupuesto al ministerio de salud, direccionado a capacitaciones en manejo de equipos de trabajo y programa de incentivos.

**2°.** A nivel regional se recomienda a las Dirección Regional de Salud Ancash tener un mejor filtro para la elección de Directores ejecutivos, capaces de dirigir y ser ejemplo de profesionalismo para sus trabajadores, formando un equipo de trabajo capaz y con la motivación adecuada para seguir trabajando por la salud de la comunidad.

**3°.** Se recomienda al Centro de Salud Miraflores Alto , que se ponga en práctica este plan de mejora, para mantener un entorno laboral agradable y se mitigará los conflictos, las evaluaciones constantes del clima laboral podrán ser instrumentos de información y así poder resolverlos con mayor factibilidad, en cuestión de la calidad de liderazgo, el líder tiene que estar comprometido al máximo para poder ser el guía que sus trabajadores necesitan, acompañándolos y respaldando en sus labores de manera incondicional, buscando el logro de los objetivos individuales y colectivos trazados en el trabajo, de manera equitativa.

**4°.** Se recomienda fortalecer las competencias de los trabajadores ya que así se podrá mejorar el entorno laboral y la calidad de atención. Realizar actividades de interacción como talleres con el fin de que los trabajadores puedan socializar y expresar sus deseos, mejorando el flujo de comunicación entre compañeros y el líder con sus colaboradores, los cambios de actitudes son fundamentales para la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y en los procesos de resolución de conflictos, por lo que es recomendable que el líder diseñe estrategias para la organización de labores. La presencia de conflictos en las instituciones de salud es algo natural, que se ligan a situaciones profesionales que convierten el clima laboral bien desagradable, siendo necesario contar con personal a cargo debidamente capacitado y que a la vez designe funciones y cree equipos de supervisión y equipos de fortalecimiento, para un desarrollo de actividades que mejoren la calidad de atención en bien de la población.

## REFERENCIAS

- Bengoechea L., (2014) Propuesta de Mejora del Ambiente de Trabajo de Enfermería en el Área Críticos, Pamplona.  
[http://academicae.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14463/TFM\\_Laura%20Bengoechea%20Calpe.pdf?sequence=4](http://academicae.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14463/TFM_Laura%20Bengoechea%20Calpe.pdf?sequence=4)
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing. (3.ed.) Los Ángeles: Sage Publications.  
[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2154192](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2154192)
- Cardoso – Squeff, (2019), Desafíos contemporáneos Ao Conflito de Leis Trabalhistas No Espaço Brasília.  
[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2304-78872019001300233&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2304-78872019001300233&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Cerri -Terzi, (2016) Proposal of toolset for the improvement of Industrial Systems life cycle Sustainability through the Utilization of ICT Technologies.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361515300440>
- Comisión Europea, (2014), Undeclared work in the European Union, Comission Special Eurobarometer 402 / Wave EB79.2-TNS opinion & social.  
[https://en.odfoundation.eu/a/27558,further-erosion-of-the-polish-democracy-providing-feedback-for-the-first-eu-rule-of-law-report/?gclid=Cj0KCQjwvb75BRD1ARIsAP6Lcqt7DD7OmDM12oXOUum0RsyhuEZbqUUAdKISUwD6mrNx3qtw2iM2bb0aAg-GEALw\\_wcB](https://en.odfoundation.eu/a/27558,further-erosion-of-the-polish-democracy-providing-feedback-for-the-first-eu-rule-of-law-report/?gclid=Cj0KCQjwvb75BRD1ARIsAP6Lcqt7DD7OmDM12oXOUum0RsyhuEZbqUUAdKISUwD6mrNx3qtw2iM2bb0aAg-GEALw_wcB)
- Custodio-Velásquez J, Rojas-Valdez CdR, Hernández-Cabrera L.

(2017) Percepción de la calidad de servicio de los usuarios en el consultorio externo de medicina interna del Hospital Augusto Hernández Mendoza – EsSalud- Ica.  
<https://revistas.unica.edu.pe/index.php/panacea/article/view/45>

De la Cruz, I. (2014). Comunicación efectiva y trabajo en equipo.  
España: Secretaría General técnica  
[https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP16417.pdf  
&area=E](https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP16417.pdf&area=E)

Garcia ,B.(2016), Liderazgo y Conflictos Laborales, Quetzal Tenango.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Derndorfer, R.; Ponschab, R. (2012). "Section 82: Mediation and conflict management in employment".  
<https://archive.acas.org.uk/media/949/Mediation-An-approach-to-resolving-workplace-issues/pdf/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>

Espina, M. (2015, 15 de febrero). Liderazgo es fomentar valores.  
[https://www.persona.com.es/talento/liderazgo/?gclid=Cj0KCQjwwb75BRD1ARIsAP6LcqvdZbmwYCr4TlwFavCez4WnrQuYHhWPwGpSJVW aDloYUOzr2HHoCosaAi5GEALw\\_wcB](https://www.persona.com.es/talento/liderazgo/?gclid=Cj0KCQjwwb75BRD1ARIsAP6LcqvdZbmwYCr4TlwFavCez4WnrQuYHhWPwGpSJVW aDloYUOzr2HHoCosaAi5GEALw_wcB)

Espinosa V, de la Torre D, Acuña C, Cadena C. (2017) Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador. Rev. Panam. Salud Pública.  
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/34057>

Fernández, T. (2015, 20 de febrero). Demasiado 'buen rollo' es un



infierno laboral.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Gabrielsson, E. (2016), Master Thesis in Strategic HRM and Labour Relations, Gothenburg.

[https://www.springer.com/gp/business-management?gclid=Cj0KCQjwvb75BRD1ARIsAP6LcqsokCahzgpw7iH8LYNpMKdzjfbz\\_as54kt1W0VoQe2kWw7WRwL\\_s34aAjSWEALw\\_wcB](https://www.springer.com/gp/business-management?gclid=Cj0KCQjwvb75BRD1ARIsAP6LcqsokCahzgpw7iH8LYNpMKdzjfbz_as54kt1W0VoQe2kWw7WRwL_s34aAjSWEALw_wcB)

Gall, G. (ed.) (2013). New forms and expressions of conflict at work. Londres: Palgrave Macmillan.

<https://www.palgrave.com/gp/book/9780230300071>

García, J. (2015), Economía Sumergida y Relaciones Laborales en Europa, R. L. Derecho Social Vol. 21, Madrid.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-46702015000200031](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-46702015000200031)

Gomà-Rodríguez, I., Cantera, L.M., & Pereira, J. (2018). Autocuidado de profesionales que trabajan en la erradicación de la violencia en la pareja.

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242018000100132](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000100132)

Guardia – Alva (2017) Conflictos Laborales en el Sector Salud en Perú, Lima.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832015000100008](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000100008)

- Houghton, N. (2018) Logic of the transformation of health systems in Latin America and results in access and coverage of basic health  
[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49472/v42e1262018\\_eng.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49472/v42e1262018_eng.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Inga – Berrospi, F. (2016) Avance en el Desarrollo de los Recursos Humanos en el Perú y su Importancia en la Calidad de Atención, Lima.  
<https://rpmesp.ins.gob.pe/index.php/rpmesp/article/view/4493/3330>
- Jansen, G. (2014). Effects of union organization on strike incidence in EU companies. *Industrial & Labor Relations Review*.  
<https://research.utwente.nl/en/publications/effects-of-union-organization-on-strike-incidence-in-eu-companies>
- Jiménez Fernández, A. y Martínez Pardo-del Valle, R. (2013), La economía sumergida en España documentos de trabajo, núm. 4, Madrid, Fundación de Estudios Financieros.  
[https://es.slideshare.net/ABC\\_Canarias/la-economia-sumergida-en-espa](https://es.slideshare.net/ABC_Canarias/la-economia-sumergida-en-espa)
- Kuusisto, M. (2014), Improvement Proposal to Supersonic – game, Applied Sciences Tampere U.  
[https://www.academia.edu/24636393/EVALUATING\\_FREE\\_TO\\_PLAY\\_MONETIZATION\\_MECHANICS\\_IN\\_MOBILE\\_GAMES\\_Case\\_Improvement\\_proposal\\_to\\_Supersonic\\_game](https://www.academia.edu/24636393/EVALUATING_FREE_TO_PLAY_MONETIZATION_MECHANICS_IN_MOBILE_GAMES_Case_Improvement_proposal_to_Supersonic_game)
- Labour Standards Bureau. (2015). Heisei 25 nen rodo kijun kantoku Nenpo Annual Report on Labour Standards Inspection.  
<https://www.mhlw.go.jp/english/org/policy/p16-17.html>
- Larsson, B., & Jacobsson, B. (2012). Accounting for personal overindebtedness: Debtors' accounts in applications for debt relief

at the Swedish Enforcement Authority. Sociological Research.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.5153/sro.2753>

López, M.J. (2014). “Solución de conflictos laborales individuales en clave de mediación”, in Revista de Trabajo y Seguridad Social.  
<https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2014/09/rtss-cef-377-378.pdf>

Maldonado, M. (2015, 27 de enero). El equipo se fortalece a la hora de delegar. Lideres.ec  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Martínez, J. (2015). La queja o el conformismo a un cambio no llevan al éxito. Periódico La Vanguardia.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>

Medel,R.(2017), Modelos de Conflictos Laborales en Chile, Peso de la Economía, Organización Sindical y Régimen de Trabajo en las tendencias a Huelga, Santiago.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/recs/article/view/66391>

Mejía-Álvarez CR, Valladares-Garrido MJ, Romero BM, Valladares-Garrido DP, Linares-Reyes E, Red Gis Perú R. (2017) Accidentes laborales asociados al desánimo de médicos SERUMS para laborar en el primer nivel de atención de Lima, Perú. Rev Med Inst Mex Seguro Soc.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5880218/>

- Mendoza-Arana 2018; The process of Health sector reform in Peru.  
<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA626504963&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=10204989&p=IFME&sw=w>
- Mercedes, R. (2015, 20 de febrero). Una dominicana con éxito, Inteligencia de gran trabajo y gran liderazgo a imitar de NY.  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/De-Leon-Maria.pdf>
- Minawa, E. (2016), Resolving Individual Labour Disputes a Comparative Overview, Geneva.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_488469.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_488469.pdf)
- Ministerio de Salud, Perú Reforma del Sector Salud. (2018): Lineamientos y medidas de la Reforma, Consejo Nacional de Salud. Consejo Nacional de Salud. Lima, MINSA.  
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2902.pdf>
- MoscOSO-Rojas B, Huamán-Angulo L, Núñez-Vergara M, Llamosas Félix, E, Pérez, W. (2015) Inequidad en la distribución de recursos humanos en los establecimientos del Ministerio de Salud de cuatro regiones del Perú. An Fac Med.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832015000100004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000100004)
- Mujica OJ, Pereira-Victorio CJ, Munayco CV. (2015) Sobre el impacto redistributivo del SERUMS en la disponibilidad de médicos en Perú. Rev Perú Med Exp Salud Publica.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v32n1/a30v32n1.pdf>
- Muntaner – Benach, (2012) The Welfare State and Global: Latin

America, the Arab World and and the Politics of Social Class,  
Toronto.

[https://www.researchgate.net/publication/51814538\\_The\\_welfare\\_state\\_and\\_global\\_health\\_Latin\\_America\\_the\\_Arab\\_world\\_and\\_the\\_politics\\_of\\_social\\_class](https://www.researchgate.net/publication/51814538_The_welfare_state_and_global_health_Latin_America_the_Arab_world_and_the_politics_of_social_class)

Navarrete,A. (2015), Analysis and Improvement Proposal of a  
Wastewater Treatment Plant in Mexican Refinery, Gothenburg.  
<http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/222932/222932.pdf>

Pereira – Silva, (2013) Interpersonal Competence as a Proposal for  
Conflict Management in Health Work: An Integrative Review,  
Niteroi.  
[https://www.researchgate.net/publication/283346177\\_INTERPERSONAL\\_COMPETENCE\\_AS\\_A\\_PROPOSAL\\_FOR\\_CONFLICT\\_MANAGEMENT\\_IN\\_HEALTH\\_WORK\\_AN\\_INTEGRATIVE\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/283346177_INTERPERSONAL_COMPETENCE_AS_A_PROPOSAL_FOR_CONFLICT_MANAGEMENT_IN_HEALTH_WORK_AN_INTEGRATIVE_REVIEW)

Perez – Tarres, (2018), Health and self – care of Professionals working  
against gender – based Violence, Salud Mental, Pereira.  
<https://www.medigraphic.com/pdfs/salmen/sam-2018/sam185c.pdf>

Pickardt, M. y Sarda, J. (2013), "Size and causes of the underground  
economy in Spain: A correction of the record and new evidence  
from the MCDR approach".  
[https://www.researchgate.net/publication/254431169\\_Size\\_and\\_causes\\_of\\_the\\_underground\\_economy\\_in\\_Spain\\_A\\_correction\\_of\\_the\\_record\\_and\\_new\\_evidence\\_from\\_the\\_MCDR\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/254431169_Size_and_causes_of_the_underground_economy_in_Spain_A_correction_of_the_record_and_new_evidence_from_the_MCDR_approach)

Schlachter, M. (2015). "Section 13 General Act on Equal Treatment",  
in T. Dieterich, P. Hanau and G. Schaub.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_488469.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_488469.pdf)

- Sempere, A. V. (2014). La solución extrajudicial de los conflictos laborales: Los sistemas autónomos de solución de conflictos en España.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=566497>
- Silva,V. (2013), Aplicación de Gestión por Procesos como Herramienta de Apoyo al Mejoramiento Del Hospital Dr. Eduardo Pereira, Santiago.  
[https://fenixcyc.cl/?utm\\_term=gesti%C3%B3n%20organizacional&utm\\_campaign=trafico%20web%201.0&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=1502630125&hsa\\_cam=10689997085&hsa\\_grp=108851667514&hsa](https://fenixcyc.cl/?utm_term=gesti%C3%B3n%20organizacional&utm_campaign=trafico%20web%201.0&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1502630125&hsa_cam=10689997085&hsa_grp=108851667514&hsa)
- Soto-Rosales, A. & González-Losada, S. (2018). Satisfacción laboral y desgaste profesional en trabajadores de servicios sociales de atención a la infancia.  
<https://revistaseug.ugr.es/index.php/tsg/article/view/7222>
- Toro,C.(2017) Propuesta para el Manejo de Conflictos Laborales en el Área de Mantenimiento De la Universidad Central de Ecuador, Quito.  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro-Propuesta.pdf>
- Vallejo,N. (2016), Plan de Mejoramiento de la Calidad de Atención de Salud del Área Consulta Externa de Dermatología del Hospital IESS Manta, Guayaquil.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4807/1/T-UCSG-PRE-MGSS-79.pdf>
- Villacrés T, Mena (2017) Payment mechanisms and financial resources management for consolidation of Ecuador's health

system.

[https://www.researchgate.net/publication/317472663\\_Payment\\_mechanisms\\_and\\_financial\\_resources\\_management\\_for\\_consolidation\\_of\\_Ecuador's\\_health\\_system](https://www.researchgate.net/publication/317472663_Payment_mechanisms_and_financial_resources_management_for_consolidation_of_Ecuador's_health_system)

Zafra-Tanaka JH, Veramendi-Espinoza L, Villa-Santiago N.(2015)

Problemas en la calidad de atención en salud: oportunidad de mejora. An Fac Med.

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832015000200017](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000200017)

Zavala,O. (2017), Limitaciones de la Conciliación en los Conflictos del Trabajo, R.L. Derecho Social, Vol. 25 Madrid.

<http://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n25/1870-4670-rlds-25-00235.pdf>

### Anexo 1. Matriz de categorización de variables

Relaciones laborales	Si se cumple, las relaciones laborales se dan, pero de manera poco asertiva ya que no todos tienen el mismo objetivo que debería ser el bien de la institución.
Calidad de liderazgo	No se cumple, pues el responsable no está capacitado de poder liderar a un grupo de trabajo tan grande con personalidades conflictivas.
Trabajo en equipo	Si se cumple, pero en determinados servicios, no en un solo conjunto como debería ser una institución de salud.
Falta de comunicación	Si cumple, el personal no se comunica de manera fluida y concreta, solo hacen sentir sus incomodidades cuando son perjudicados a manera personal pero no en bien de todos.
Construir soluciones y no crear culpables	No cumple, la falta de capacidad resolutive hace que los conflictos incrementen, pues en no se busca solucionar los problemas, solo buscar culpables.

Designar funciones	Si cumple, se designan jefaturas internas y encargaturas de programas para disminuir la presión laboral.
Falta de compañerismo	Si cumple, no son solidarios con el compañero de trabajo, buscan el bien personal y no priorizan el bienestar del establecimiento.
Intercambio de ideas	No cumple, si bien es cierto todos tienen ideas para mejorar las relaciones laborales, no las manifiestan por falta de oportunidades.
Asumir responsabilidades	No cumple, no se asume con responsabilidad las situaciones que impliquen problemas o errores.



## **Anexo 2. Instrumento de recolección de datos**

### **Título de la Investigación**

“Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020”

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Sujeto Informante:

Código \_\_\_\_\_

Empresa o

Comunidad \_\_\_\_\_

### **OBJETIVO:**

El objetivo de la entrevista es poder conocer con claridad y veracidad la problemática que se presenta en la institución con respecto a los conflictos y las relaciones laborales que se presentan entre los colaboradores y crear medidas o técnicas que sirvan para mejorar el ambiente en el Centro de Salud Miraflores Alto.

1.- ¿Qué entiende usted por conflictos laborales?

---

---

---

2.- ¿Por qué cree usted que se crean los conflictos de relaciones laborales?

---

---

---

3.- ¿Cuál cree usted que es el impacto que genera en la institución estos conflictos?

---

---

---

4.- ¿Qué medidas podría implementar para resolver los conflictos en las relaciones laborales?

---

---

---

## Anexo 3. Fichas de validación

### 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: Pedro José Alexander Díaz Lazo.
- 1.5. Título de la investigación: Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro Salud Miraflores Alto - Chimbote, 2020.

#### II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

Criterios	Indicadores	Inaceptable					Medianamente 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. SUFICIENCIA	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 N° 40809471 Teléfono: 979127933

**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DE LA TESIS:** Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

**OBJETIVO:** El objetivo general es diseñar una propuesta de mejora en la optimización de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto, Chimbote 2020.

**DIRIGIDO A:** Pedro José Alexander Díaz Lazo

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** SALINAS HERRERA CARLOS EDUARDO  
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** MAGISTER EN GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD

  
 Post firma  
 DNI 43985182

**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

VARIABLES	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	
Relaciones laborales	Calidad de liderazgo	- Designar funciones			x		
		- Falta de capacitación	x		x		
	Trabajo en equipo	- Falta de compañerismo			x		
		- Intercambio de ideas	x		x		
	Falta de comunicación	- Falta de actividades de interacción			x		
		- Asumir responsabilidades	x		x		
	Construir soluciones y no crear problemas	- Falta de capacidad de respuesta			x		
					x		

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

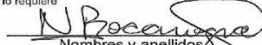
  
 Nombres y apellidos  
 DNI 43985182


**ESCUELA DE POSGRADO**  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TITULO DE LA TESIS:** Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

VARIABLES	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	
Relaciones laborales	Calidad de liderazgo	- Designar funciones			x		
		- Falta de capacitación	x		x		
	Trabajo en equipo	- Falta de compañerismo			x		
		- Intercambio de ideas	x		x		
	Falta de comunicación	- Falta de actividades de interacción			x		
		- Asumir responsabilidades	x		x		
	Construir soluciones y no crear problemas	- Falta de capacidad de respuesta			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: 40673577


**ESCUELA DE POSGRADO**  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
**RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**NOMBRE DE LA TESIS:** Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

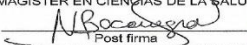
**OBJETIVO:** El objetivo general es diseñar una propuesta de mejora en la optimización de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto, Chimbote 2020.

**DIRIGIDO A:** Pedro José Alexander Díaz Lazo

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :** BOCANEGRA LIMA NELLY ROSA  
**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR :** MAGISTER EN CIENCIAS DE LA SALUD


  
 Post firma  
 DNI: 40673577

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

TITULO DE LA TESIS: Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

VARIABLES	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	
Relaciones laborales	Calidad de liderazgo	- Designar funciones			x		
		- Falta de capacitación	x		x		
	Trabajo en equipo	- Falta de compañerismo			x		
		- Intercambio de ideas	x		x		
	Falta de comunicación	- Falta de actividades de interacción			x		
		- Asumir responsabilidades	x		x		
	Construir soluciones y no crear problemas	- Falta de capacidad de respuesta			x		

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

  
Nombres y apellidos  
DNI 32788207

RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DE LA TESIS: Propuesta de mejora para la optimización de las relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto – Chimbote, 2020

OBJETIVO: El objetivo general es diseñar una propuesta de mejora en la optimización de relaciones laborales en el Centro de Salud Miraflores Alto, Chimbote 2020.


DIRIGIDO A: Pedro José Alexander Díaz Lazo

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : DOMINGUEZ DE RUIZ ZULLY EDILTRUDIS

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAGISTER EN EDUCACION

  
Post firma  
DNI 32788207

## **Anexo 4. Participantes**

Participantes:

Los participantes fueron seleccionados por la técnica muestreo de bola de nieve y conveniencia empezando por el trabajador de mayor jerarquía, experiencia y conocimiento de la realidad que se vive en el establecimiento y recomendar que personal podrá brindar una información veraz y objetiva del problema.

- Participante del servicio de Medicina.
- Participante del servicio de Odontología.
- Participante del servicio de Enfermería.
- Participante del servicio de Obstetricia.
- Participante del servicio de Laboratorio Clínico.

## Anexo 5. Autorización de la institución donde se realizó la investigación



Yo, Dr. Ángel Ucañan Rodríguez, jefe de la Microred de salud Miraflores Alto, autorizo al CD. Pedro José Alexander Diaz Lazo, trabajador de nuestra institución, a realizar su tesis de investigación sobre propuesta de mejora en los conflictos laborales que aquejan a nuestra institución, por lo cual se le brindara todas las facilidades y colaboración del personal para su ejecución.

Ángel Ucañan Rodríguez

CMP 12535

## Anexo 6. Consolidado del resultado

### Sujeto informante 1

Capacidad de liderazgo	El problema principal es que el personal hace caso omiso a las funciones que se les delega creando descontento.
Trabajo en equipo	Los celos profesionales y la diferencia de caracteres hacen que no se pueden compenetrar en un trabajo en equipo por la institución.
Falta de comunicación	No todos los trabajadores se comunican entre ellos, no hacen conocer sus necesidades.
Construir soluciones y no crear culpables	Pocos colaboradores tienen capacidad resolutive, es más fácil culpar al resto u ocultar sus deficiencias.

### Sujeto informante 2

Capacidad de liderazgo	Al responsable del establecimiento no tiene la suficiente capacidad de poder liderar un grupo humano, al cual servir de guía y motivación.
Trabajo en equipo	Por qué muchos trabajadores solo piensan en su bienestar personal en vez de buscar el bien común en beneficio de la institución.
Falta de comunicación	Por no tener la confianza necesaria para comunicarse entre ellos y también porque muchos no saben expresarse con facilidad.
Construir soluciones y no crear culpables	Por qué para algunos trabajadores es más fácil culpar a otros de sus propios errores, que asumirlos y buscar soluciones.

### Sujeto informante 3

Capacidad de liderazgo	No todos los profesionales que ocupan cargos en sus distintas áreas están capacitados para liderar un equipo y no imponen seguridad.
Trabajo en equipo	Al no tener un líder que los oriente, todos trabajan por su cuenta y no buscan el bien colectivo.
Falta de comunicación	Producto de la misma desorientación del personal que no sabe manifestar sus ideas ni la confianza con sus compañeros para hacerse entender.



Construir soluciones y no crear culpables	Muy pocos trabajadores son capaces de asumir sus culpas y responsabilidades, en su mayoría ocultan las cosas por temor a perder el trabajo.
---	---

Sujeto informante 4

Capacidad de liderazgo	Si bien el director tiene la formación necesaria para liderar el establecimiento le falta capacidad de hacer sentir su jerarquía y autoridad.
Trabajo en equipo	Los jefes de servicio hacen lo necesario para mantener la armonía y el trabajo en equipo, pero siempre se presentan deficiencias.
Falta de comunicación	Cada servicio trata de mantener una comunicación fluida pero no casi siempre se puede por las diferencias entre colaboradores.
Construir soluciones y no crear culpables	Siempre se trata de brindar las confianza y respaldo a los trabajadores para que no tengan temor en asumir sus errores y buscar soluciones.

Sujeto informante 5

Capacidad de liderazgo	El director de nuestra institución cuenta con la experiencia necesaria y la formación académica para liderar, pero no hace sentir su capacidad.
Trabajo en equipo	se evidencia el trabajo en equipo, pero no lo suficiente para sacar adelante al establecimiento, que quizá con la motivación adecuada se pueda lograr.
Falta de comunicación	Debido a los conflictos y la falta de trabajo en equipo, la comunicación entre colaboradores se ve disminuida, afectando la calidad de trabajo
Construir soluciones y no crear culpables	Falta crear un plan estratégico para solución de problemas existentes y brindar el respaldo necesario a los trabajadores para asumir sus responsabilidades y no ocultarlas.