



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“El Clima laboral del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación
Zonal 2- SALUD”**

AUTOR:

ING. DAVID AMADEO MANCHAY MORENO

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TUTOR:

PSIC. JIMMY CALLE CABEZAS, MGS.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2020



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **ingeniero en administración de empresas David Amadeo Manchay Moreno**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Psic. Jimmy Calle Cabezas, Mgs.

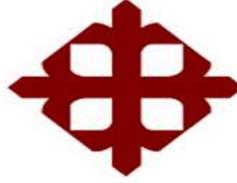
REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D

Guayaquil, a los 20 días del mes de agosto del año 2020.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, David Amadeo Manchay Moreno

DECLARO QUE:

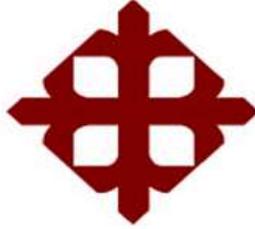
El Proyecto de Investigación “El clima laboral del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD” previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 20 días del mes de agosto del año 2020.

EL AUTOR

David Amadeo Manchay Moreno.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

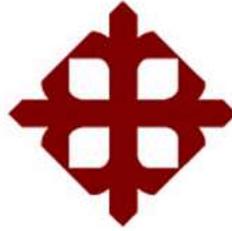
Yo, David Amadeo Manchay Moreno

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magister en administración de empresas** titulada: El clima laboral del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de agosto del año 2020.

EL AUTOR:

David Amadeo Manchay Moreno.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INFORME URKUND**

URKUND

Documento	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL 2020.docx (D64636553)
Presentado	2020-02-29 10:03 (-05:00)
Presentado por	m_amadeo90@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	PROCESO DE TITULACIÓN XVIII PROMOCIÓN Mostrar el mensaje completo 1% de estas 41 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

URKUND interface footer with navigation icons: list, zoom, refresh, search, up, left, right.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por el alto nivel académico que brinda y que motiva a la autosuperación de sus estudiantes.

Agradezco de manera enfática a mi tutor, el Mgs. Jimmy Calle y la revisora Ing. Elsie Zerda Barreno por su constante asesoramiento y por el aporte teórico y metodológico impartido durante la elaboración de este trabajo de titulación.

A mi familia y a mis amigos, por ser mi soporte y transmitirme coraje durante este proceso académico para no desmayar hasta conseguir mi meta.

Ing. David Amadeo Manchay Moreno

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, brindándome la salud necesaria y la sabiduría para lograr los objetivos que me he planteado, además de su infinito amor, bondad y misericordia.

A mi madre y mi padre, por ser los pilares fundamentales en toda mi formación, tanto académica como espiritual, por haberme apoyado incondicionalmente en toda esta trayectoria, y más que nada por su amor, y por inculcarme buenos valores, que me ha permitido llegar a ser la persona que soy hoy en día.

A mis hermanos, por ser mi motivación durante todo este camino y por ser un ejemplo de perseverancia y constancia, siendo mí ejemplo a seguir para salir adelante y no darme por vencido.

Ing. David Amadeo Manchay Moreno

Índice de Contenidos

Resumen.....	XIV
Summary	XV
Introducción.	1
Antecedentes.	3
Problema de la Investigación.	4
Justificación.	6
Objetivo General.	8
Objetivos Específicos.	8
Preguntas de Investigación.	8
Capítulo I	10
Marco conceptual	10
Significados del clima laboral.	10
Importancia del Clima Organizacional	12
Clima y Cultura Organizacional.....	13
Diferencias entre clima y cultura organizacional.	13
El clima y el cambio organizacional.	16
Características del clima laboral.	17
Factores del Clima Laboral	18
Los Factores Psicológicos Individuales	18
Los Factores Grupales	18
Los Factores Organizacionales.....	18
Dimensiones del Clima Laboral.	20
Estructura	20
Liderazgo.....	21
Responsabilidad	21
Resultados y recompensas.....	22
Comunicación.....	22
Relaciones	22
Apoyo y cooperación	23
Estándares.....	23
Conflictos	24
Riesgo.....	24
Satisfacción Laboral.....	25

Insatisfacción Laboral.	28
Causas principales de la insatisfacción laboral.	28
Teoría de los Factores de Herzberg.....	29
Capítulo II.....	31
Marco Referencial.	31
A Nivel Nacional.....	31
A Nivel Internacional.	33
Marco Legal.....	35
Capítulo III.....	37
Marco Metodológico.	37
Tipo de Estudio.	37
Tamaño de la muestra:	38
Método de obtención de información.....	38
Encuesta.	39
<i>Tabla de resultados generales de clima laboral y la satisfacción del personal administrativo.</i>	65
Resultados generales de satisfacción del personal administrativo.....	66
Factores higiénicos	66
Factores motivacionales.....	66
Discusión.	67
Capitulo IV	70
Propuesta de Mejora y Plan de Acción.....	70
Fundamentos Conceptuales.	70
Clima o Ambiente Organizacional.	71
Objetivo General.	72
Estrategias a Implementar en busca de un plan de mejora.....	72
Estrategia 1: Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de todo el personal administrativo.	72
Estrategia 2: Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.....	73
Estrategia 3: Trate de participar en actividades de integración.....	74
Estrategia 4: Evite el chisme.	74
Estrategia 5: Sé amigable y cordial.	74
Seguimiento y Control.....	74
Plan de Mejora.....	75

<i>Factores Personales.</i>	74
<i>Factores Grupales.</i>	75
<i>Factores Organizaciones Objetivos</i>	76
<i>Factores Organizacionales Subjetivos.</i>	77
Beneficios del Plan de Mejora.	77
Presupuesto.....	77
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.	80
Referencias Bibliográficas.....	82
Bibliografía	82
Apéndice.	86

Índice de Tablas

Tabla 1.	40
<i>Motivación</i>	40
Tabla 2	41
<i>Identidad</i>	41
Tabla 3.	43
<i>Autonomía</i>	43
Tabla 4.	44
<i>Trabajo en Equipo</i>	44
Tabla 5	46
<i>Apoyo</i>	46
Tabla 6	47
<i>Administración de conflicto.</i>	47
Tabla 7	49
<i>Respeto</i>	49
Tabla 8	50
<i>Percepción de la Organización.</i>	50
Tabla 9.	51
<i>Visión</i>	51
Tabla 10.	53
<i>Estructura</i>	53
Tabla 11	54
<i>Comunicación</i>	54
Tabla 12	56
<i>Condiciones de Trabajo</i>	56
Tabla 13	58
<i>Innovación.</i>	58
Tabla 14	59
<i>Reconocimiento.</i>	59
Tabla 15	60
<i>Salario.</i>	60
Tabla 16	62
<i>Capacitación y desarrollo.</i>	62
Tabla 17	63

<i>Promoción y Carrera</i>	63
Tabla 18	64
<i>Equidad</i>	64
Tabla 19.	65
<i>Tabla de resultados generales de clima laboral y la satisfacción del personal administrativo</i>	65
Tabla 20.	67
<i>Tabla de resultados generales de la satisfacción del personal administrativo</i>	67
Tabla 20.	74
<i>Factores Personales</i>	74
Tabla 21	75
<i>Factores Grupales</i>	75
Tabla 22.	76
<i>Factores Organizaciones Objetivos</i>	76
Tabla 23.	77
<i>Factores Organizacionales Subjetivos</i>	77
Tabla 24.	77
<i>Presupuesto Plan de Mejora</i>	77

Índice de Figuras.

Figura 1. Motivación.....	40
Figura 2. Identidad	42
Figura 3. Autonomía.	43
Figura 4. Trabajo en Equipo.	45
Figura 5. Apoyo.	46
Figura 6 Administración de Conflicto.	48
Figura 7. Respeto.	49
Figura 8. Percepción de la Organización.	50
Figura 9. Visión.	52
Figura 10. Estructura.....	53
Figura 11. Comunicación.....	55
Figura 12. Condiciones de Trabajo.....	57
Figura 13. Innovación.	58
Figura 14. Reconocimiento.....	59
Figura 15. Salario.....	61
Figura 16. Capacitación y Desarrollo.	62
Figura 17. Promoción y Carrera.	63
Figura 18. Equidad.....	64

Resumen

El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de analizar los factores y dimensiones del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, de la provincia de Napo, Cantón Tena, para obtener los objetivos planteados se realizó una encuesta de satisfacción como método de investigación cuantitativo. El instrumento básico utilizado en la investigación es el cuestionario, que recoge en forma organizada los indicadores de las variables, tras la obtención de los resultados, permitieron conocer a profundidad la realidad actual del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, para poder lograr un mayor nivel de integración, cooperación, satisfacción y de pertenencia, quedó en manifiesto la necesidad de implementar una propuesta de mejora y un plan de acción, utilizando cuatro tipos de factores; individuales, grupales y organizacionales objetivos y subjetivos, integrados por dimensiones del clima laboral.

Palabras claves: dimensiones del clima laboral, satisfacción laboral, factores del clima laboral, propuesta de mejora, plan de acción.

Summary

The present research project was carried out in order to analyze the factors and dimensions of the work environment and the satisfaction of the administrative personnel belonging to the Zonal Coordination 2-SALUD, of the province of Napo, Cantón Tena, to obtain the objectives set. A satisfaction survey as a qualitative research method. The basic instrument used in the research is the questionnaire, which collects in an organized way the indicators of the variables, after obtaining the results, they allowed to know in depth the current reality of the work environment and the satisfaction of the administrative staff, belonging to the Coordination Zonal 2-HEALTH, in order to achieve a higher level of integration, cooperation, satisfaction and belonging, the need to implement an improvement proposal and an action plan was revealed, using four types of factors; individual, group and organizational objectives and subjective, integrated by dimensions of the work environment.

Keywords: dimensions of the work environment, work satisfaction, work environment factors, improvement proposal, action plan.

Introducción.

En el contexto actual a nivel mundial, lleno de constantes e inesperados cambios demográficos, tecnológicos, sociales, económicos, políticos y culturales, las organizaciones buscan constantemente mejorar sus procesos productivos, las relaciones interpersonales de sus empleados en el entorno laboral y personal, en donde el clima laboral tiene un rol muy importante, tal es así que los factores internos y externos afectan en el desempeño de los integrantes de una institución, ello se debe a que las características del clima laboral que son percibidas por los empleados de forma directa o indirecta influyen en su comportamiento y rendimiento laboral.

En este sentido, BICG, la Consultoría de estrategia y operaciones, publicado en la Revisa Vida y Éxito (2020), señala que la clave del éxito para alcanzar esa ansiada satisfacción laboral reside principalmente en la importancia de crear espacios que respondan a las nuevas necesidades derivadas de un cambio general en la sociedad. Esta realidad ha impuesto la búsqueda de nuevas formas de gestionar, por lo que han surgido nuevos enfoques los cuales deben relacionarse estrictamente con la forma de actuar y de aprender de las personas.

En la situación actual, muchas organizaciones a nivel de Latinoamérica están siendo forzadas a cambiar su forma de trabajar y adaptándose a los cambios tecnológicos del entorno, a contar con espacios de trabajo agradables y confortables que impulsen un buen clima laboral, teniendo como resultado empleados satisfechos, felices, eficientes y sobre todo muy productivos. Este reto es multidisciplinar, por lo que sólo implementándolo de forma integrada, se podría alcanzar con éxito un ambiente laboral en el que prevalezca, el compromiso, la responsabilidad y armonía en cada una de las instituciones.

Álvarez (2015), Define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Se entiende que el clima laboral es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo las pertenecientes al Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Actualmente, las organizaciones en Ecuador enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Esta realidad ha impuesto la búsqueda de nuevas formas de gestionar, por lo que han surgido nuevos enfoques los cuales deben relacionarse estrictamente con la forma de actuar y de aprender de las personas.

El presente estudio trata de medir y evaluar la satisfacción del clima laboral del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, de la Provincia de Napo, cantón Tena, con la finalidad de conocer cuáles son los factores y dimensiones del clima laboral que pudieran estar afectando al desenvolvimiento cotidiano del Talento Humano que labora dentro de esta prestigiosa organización. La importancia de realizar un estudio sobre el clima laboral radica a que en los últimos años el personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, no presenta un ambiente de trabajo favorable y satisfactorio, existe mucha rotación del personal de modalidad a contrato ocasional, el personal se siente desmotivado, sobrecarga de trabajo, y los rumores negativos son de todos los días. Es por ello, que en base a los resultados obtenidos, nos permitirán buscar alternativas de cambio para alcanzar un clima laboral agradable y satisfactorio para el personal administrativo en la institución, y a la vez contribuyan al éxito de las metas y objetivos institucionales establecidos en la Coordinación Zonal 2-SALUD.

El presente documento esta conformado por los siguientes capítulos que a continuación se detallan y a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación:

Iniciando con el capítulo I, el marco teórico se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y respaldar el resultado de la presente investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes de los autores respecto a la problemática de estudio.

En el capítulo II, el marco referencial, que integra las argumentaciones teóricas empíricas y conceptuales, donde se establece la información que soporta la investigación. El capítulo III, explica detalladamente la metodología que se utilizó en la investigación de este estudio, así como las técnicas e instrumentos para recopilar la información.

En el Capítulo IV, se presenta la propuesta y a su vez se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, en donde se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos y las conclusiones y recomendaciones generales del análisis.

Antecedentes.

La Coordinación Zonal 2 –SALUD, mediante Registro Oficial No. 734 de 28 de Junio del 2012, el Ministerio de Salud Pública creó la Coordinación Zonal de Salud 2-SALUD, que abarca las provincias de Napo, Orellana y Pichincha a excepción del Distrito Metropolitano de Quito, han pasado 8 años desde su inicio y durante todo este tiempo no se ha realizado un análisis del clima laboral dentro de sus instalaciones, siendo este el caso, no se puede hacer una comparación con resultados de estudios anteriores.

Con Acuerdo Ministerial No. 00004520 de 13 de noviembre del 2013, se expidió el estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos de Ministerio de Salud Pública, contemplando en el mismo las atribuciones y responsabilidades de los niveles desconcentrados, como son las Coordinaciones Zonales.

Con la finalidad de direccionar la presente investigación se consultó al responsable del área de Talento Humano, sobre las necesidades existentes en el área de talento humano, quien sugirió que la realización de un análisis del clima laboral en la institución, sería muy importante, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por la institución.

Según García (1995), indica que existen tres factores que afectan al clima organizacional; las características individuales, las características del trabajo y las características de la situación de trabajo.”

Estudiar, investigar y analizar el clima laboral interno del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, es un tema de gran importancia, todas las organizaciones, buscan obtener un mejoramiento del ambiente laboral, logrando alcanzar mejores niveles de satisfacción y productividad, sin perder de vista el talento humano. En la presente investigación se analizan los factores y dimensiones del personal administrativo y cuáles son las causas que generan un ambiente negativo y positivo en el clima laboral de la institución.

Problema de la Investigación.

El clima organizacional hoy en día es un tema de mucha importancia y que debe ser estudiado y priorizado en todas las instituciones. Por eso hay un latente

interés por estudiarlo y conocer su naturaleza para proponer alternativas de mejora.

Siendo el clima laboral las percepciones que una persona tiene ya sea del ambiente físico, relaciones interpersonales, conducta y motivación dentro de su ámbito de trabajo, su estudio es importante en todo momento ya que las condiciones y circunstancias varían de organización a organización, de institución a institución.

Un buen clima laboral contribuye a tener un equipo productivo y comprometido con la institución, usuarios satisfechos y, por ende, personas más felices. En este sentido, y dada la creciente competencia de las empresas por retener a su personal, resulta imprescindible que todas las organizaciones, cuenten con estrategias laborales entre ellas la de clima laboral que deben de ser medidas a través de indicadores de gestión.

La Coordinación Zonal 2-SALUD, entidad regulada por el Ministerio de Salud Pública, tiene como funciones principales, dirigir, controlar y gestionar la aplicación de la política pública sectorial y la ejecución de planes, programas y proyectos relacionados a su jurisdicción para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. El Ministerio de Salud Pública, en su dinámica de crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo crea Entidades Operativas Desconcentradas en todo el país, entre ellas la Unidad Ejecutora 0052- Coordinación Zonal 2-SALUD.

Por ende, al realizar un estudio sobre el clima laboral en los últimos años al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, se evidencia que no presenta un ambiente de trabajo favorable y satisfactorio, por las siguientes causas que detallamos a continuación; existe mucha rotación del

personal de modalidad a contrato ocasional, el personal se siente insatisfecho por mucha sobrecarga de trabajo, encargo de funciones al personal con nombramiento debido a la eliminación de algunas partidas presupuestaria que se han venido realizando desde el año 2018 a 2020, específicamente a los contratos ocasionales, por lo cual, la estructura orgánica y funcional se debilita, inadecuada distribución del ambiente físico y los rumores negativos sin fundamentos absolutos en el ambiente interno son de todos los días, lo cual conlleva desconfianza entre funcionarios y genera un ambiente laboral no tan agradable. Por lo tanto es importante mejorar el ambiente de trabajo que se genera en todas las diferentes Direcciones Zonales perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, y de este modo corregir la sinergia organizacional que existe en la institución objeto de estudio.

Formulación del problema

Cuáles son los factores y dimensiones del clima laboral y la satisfacción en el ambiente de trabajo del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, de la provincia de Napo, Cantón Tena.

Justificación.

Dentro del ambiente laboral tan exigente en que se desenvuelve la Coordinación Zonal 2 -SALUD, es preciso que la institución mantenga siempre un excelente clima laboral, a la vez mantenga constantemente satisfechos a sus empleados, realizar recompensas por el trabajo realizado, haciéndoles sentir parte de ella.

Con este estudio se pretende aportar a la ejecución e implementación de cada una de las dimensiones del clima laboral del personal administrativo de la Coordinación Zonal 2 –SALUD, el cual permita iniciar el rumbo hacia una mejora

continúa en la institución, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal administrativo, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión y promueva las relaciones interpersonales necesarias para el buen funcionamiento en beneficio de los usuarios, empleados y como institución pública en general.

Por lo tanto, las dificultades en el clima laboral generan un desacuerdo y sobre todo malestar tanto en los usuarios como a los empleados quienes podrían trasladar su situación de inconformidad hacia otros espacios de la vida tales como la familia, las amistades e incluso las personas con las que conviven en su entorno habitual.

Por lo cual, se considera de gran importancia desarrollar el trabajo investigativo sobre el clima laboral, en la Coordinación Zonal 2-SALUD. De la provincia de Napo, Cantón Tena. El impacto de la investigación radica en que de acuerdo a los resultados obtenidos se analizan las principales dimensiones y factores que inciden en el ambiente laboral del personal administrativo, proponiendo mejoras que beneficiaran a todo el personal perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, logrando así un mejor desempeño laboral y a la vez un mejor servicio a los usuarios.

Al contar con un personal que se desempeñe en un ambiente laboral adecuado se generará mayor aceptación por la población de la provincia de Napo, quienes serán atendidos con calidez, eficiencia, amabilidad, responsabilidad, justicia e igualdad, en los diversos trámites que requieren.

Objetivo General.

Analizar los factores y dimensiones del clima laboral al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, y conocer su incidencia y satisfacción de los empleados en el ámbito laboral.

Objetivos Específicos.

1. Desarrollar el marco teórico, se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y respaldar la presente investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes de los autores respecto a la problemática de estudio.
2. Presentar el marco referencial, que integra las argumentaciones teóricas empíricas y donde se establece la información que soporta la investigación así como la caracterización del objeto de estudio y el marco legal.
3. Identificar cada una de las dimensiones y los factores del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo con base a un análisis previo y se explica detalladamente la metodología que se utilizó en la investigación de este estudio, así como las técnicas e instrumentos para recopilar la información.
4. Proponer un plan de mejora con base a cada una de las dimensiones y factores que afecta al clima laboral, del personal administrativo que labora en la Coordinación Zonal 2-SALUD. De la provincia de Napo, Cantón Tena.

Preguntas de Investigación.

¿De qué manera afecta el Clima Laboral en la satisfacción del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD?

¿Por qué es importante analizar el Clima Laboral y la satisfacción del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD?

¿Qué factores o dimensiones se analizarán para conocer el panorama actual del Clima laboral dentro de la Coordinación Zonal 2-SALUD?

¿Qué instrumentos se utilizarán para el análisis del Clima Laboral en la Coordinación Zonal 2-SALUD?

Capítulo I

Marco conceptual

Toda investigación demanda de un soporte teórico-conceptual en el que se dé a conocer las bases principales en las cuales el investigador se respalda, para abordar el objeto de estudio. En tal sentido, a continuación se destacan las bases teóricas conceptuales en las cuales se establece el mismo.

Significados del clima laboral.

Sin pretender una total exhaustividad en las definiciones que se han realizado acerca del término clima laboral algo prácticamente inabordable e imposible de precisar debido a la importantísima producción científica generada en este campo, pero con la pretensión de buscar una lógica de continuidad, se realizará un breve recorrido por las principales aproximaciones.

Haciendo una interpretación de Argyris (1957) se sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas. Otro elemento importante en su análisis estriba en la relación de conflicto entre el sistema e individuo, al comprender que una persona al querer satisfacer sus necesidades entra inevitable en conflicto con la institución, ya que la libertad y autorrealización individual no siempre es coincidente al intentar nivelar comportamientos individuales.

James y Jones (1974) apuestan por una definición en la que el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos

autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos. Precisamente Campbell (1976), hablando de comportamientos, señala que el clima organizacional es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores.

Peiró (1995) indica que el clima organizacional está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que desde nuestra apreciación personal no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

También Álvarez (1992) enfatiza en la idea del ambiente y de cómo éste, sea favorable o no, para los miembros de la organización, terminará repercutiendo en la definición del concepto de clima y, por extensión, impulsando en mayor o menor medida el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

La visión de Katz y Kahn (1990) hace una representación alude al conflicto haciendo referencia a las luchas internas y externas, sin olvidar a los tipos de personas a los que la organización atrae y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema. Kolb (1993) precisan que el clima organizacional resume el patrón de las expectativas y el valor del incentivo que existe en un medio organizativo.

Muñoz (2006), Lidera una interesante investigación examinando la vinculación existente entre la calidad de vida profesional y el clima organizativo a través de dos cuestionarios en el ámbito sanitario, resaltando entre sus principales conclusiones que el clima influye en la calidad de vida profesional, especialmente en la motivación y el apoyo directivo; el compromiso mejora la motivación

intrínseca y la valoración del apoyo directivo mejora si lo hacen la cohesión y el trabajo en equipo.

Björnberg y Nicholson (2007) introduce nuevos elementos de análisis en los que el componente intergeneracional supone un valor añadido a la comprensión del clima, algo que quizás hasta este momento no ha quedado recogido como hubiera sido deseable. Ya más cercanos en el tiempo, Araujo (2011), apuestan por la evaluación psicométrica de un instrumento de clima organizacional orientado a la generación de informaciones relevantes que permitan la puesta en práctica de la estrategia empresarial. En este sentido, el estilo gerencial, el reconocimiento, la autonomía, el entusiasmo apoyo, la recompensa y la innovación se constituyen en elementos claves de análisis.

Importancia del Clima Organizacional

Para Bañuelos (2010), un buen clima se orienta hacia los objetivos generales de la institución, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. La importancia del clima laboral radica en que se genere un ambiente laboral agradable, de lo contrario los colaboradores de una institución solo realizaran sus actividades para percibir un salario mensual y no para generarle rentabilidad a la organización, Por lo tanto, hablar de clima laboral es un tema que incluye la satisfacción de los empleados y mientras más motivados se encuentren habrá una mayor productividad.

El clima laboral se divide en un conjunto de elementos en los que se encuentran los sistemas de recompensas y motivación, logro de objetivos y metas, una estructura organizacional y jerárquica, debe promoverse el trabajo en equipo de los colaboradores, la responsabilidad, equidad, compromiso y la resolución y

mediación de los conflictos para que cada empleado sienta esa identidad y pertenecía.

Las Organizaciones hoy en día buscan un continuo mejoramiento del clima laboral, por lo tanto, por medio de este trabajo de investigación se analizan los factores y dimensiones y la satisfacción del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Clima y Cultura Organizacional

Según Gaspar (2011). Existe una gran diferencia entre estas definiciones en relación a una organización ya que la cultura organizacional está orientada hacia el conjunto de valores, de normas y como la organización o la empresa piensa día a día, así mismo como estas resuelven sus incidencias, sus problemas y conflictos todo esto dentro de la atmosfera laboral. El clima en cambio son las aptitudes, actitudes, la conducta del individuo dentro de la institución como el empleado se desarrolla, ambos conceptos pueden llegar a entenderse de la misma manera ya que el Clima no es permanente, es cambiante pero influyen en las condiciones del trabajo.

Para lo cual este análisis tiene que ver con las emociones, interacciones, comportamientos, sentimientos y satisfacción que tienen los empleados pertenecientes a la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Diferencias entre clima y cultura organizacional.

Fumhan, (1990), El clima y la cultura organizacional han sido objeto de estudio a partir de la psicología social, sociología y antropología, lo que ha provocado muchas discusiones acerca de su definición y contenido. Cada organización tiene su cultura organizacional; según Chiavenato (2011), para conocer una organización se requiere comprender su cultura, trabajar en ella, tomar parte en

sus actividades, pues la forma que los individuos interactúan en la institución, sus actitudes, percepciones, aspiraciones y las cosas más relevantes en la interacción entre los miembros constituyen parte de la cultura de una organización.

En este sentido, es muy indispensable que cada institución informe el tipo de cultura que desea alcanzar, según su identidad y visión, de modo que sus empleados se identifiquen con la organización y su cultura.

Con frecuencia se utilizan los términos clima y cultura de forma intercambiable en la literatura organizacional. Sin embargo, para Gairín (1999) “clima y cultura son como dos caras de una misma realidad. Así, para unos autores la cultura de una organización es uno de los elementos que configuran el clima, mientras que para otros la cultura es un concepto más amplio en el que él se considera al clima como elemento fundamental.

Entonces, las diferencias entre clima y cultura radican en considerar aspectos metodológicos y epistemológicos. Así, al hablar del clima se pretende caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales, en tanto que la cultura pretende entender los valores y las hipótesis fundamentales que los individuos de las organizaciones agregan al sistema social del cual forman parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Denison (1996), considera que ambos constructos representan perspectivas claramente distinguibles. Así, mientras que la cultura se refiere a los valores y las presunciones profundamente arraigadas y que se dan por supuesto, el clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y en pautas de comportamiento.

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que diferencia a una

institución de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla.

La cultura organizacional habla del ambiente organizacional como un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas y políticas que comparten los individuos de una organización.

El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada. Por esto la cultura organizacional precede al clima organizacional y actúa como su base y fundamento. La cultura es el componente de toda organización donde descansan los demás y suelen tener una influencia más decisiva en los procesos organizativos y gestores.

El clima organizacional dentro de la Coordinación Zonal 2-SALUD, es una interacción de factores brindados, donde cada uno de sus integrantes se adapta a una gran variedad de situaciones cambiantes, para obtener un equilibrio emocional. El clima laboral induce a las personas a tener diferentes comportamientos en el área o puesto de trabajo en el cual se desenvuelve, estas conductas inciden en la institución a través de un proceso de retroalimentación e interacción entre las características de cada empleado y las condiciones de la institución, los cuales formarían lo que llamamos clima laboral.

Esta definición reagrupa dimensiones que ayudarían a un mejor ambiente laboral en la Coordinación Zonal 2-SALUD, tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la institución etc. Teniendo en cuenta que el

clima laboral puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una institución.

El modelo que se construyó para la evaluación de la Coordinación Zonal 2-SALUD; tiene como base el trabajo de Ucros (2011), en la que compara y analiza los diferentes factores y sus dimensiones psicológicas, grupales y organizacionales sobre clima organizacional. Y se clasifica las dimensiones propuestas por los autores señalados de acuerdo a los tres tipos de factores de Brunet (1987): Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales. Pero a diferencia del modelo de referencia en el modelo que se utiliza en esta investigación, se dividen los factores organizacionales en objetivos y subjetivos.

El clima y el cambio organizacional.

Robbins (1999). Si el clima organizacional dentro de la empresa no es el adecuado y afecta el desempeño de los empleados, el alcance de objetivos y el logro de las metas institucionales; generalmente surgen los cambios organizacionales. “El concepto que define al cambio organizacional es el siguiente:

✓ La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

✓ Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”

Características del clima laboral.

Litwin y Stringer (1968). El clima laboral es un factor clave en el desarrollo de las instituciones, principalmente para las organizaciones que dirigen su gestión hacia un permanente mejoramiento del ambiente de trabajo; por ello, que su estudio a fondo, incide de manera directamente en el espíritu de la institución. La importancia del clima se evidencia en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales, constituye una variable que media entre los valores de la institución: estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa y las personas: creencias, actitudes, costumbres, comportamientos y desempeños de los miembros que conforman una institución.

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio, tiene gran importancia en la búsqueda del mejoramiento del ambiente de una organización; puede afectar positiva o negativamente en las organizaciones debido a la incertidumbre y percepción en cada una de las personas, que conlleva a desarrollar una determinada conducta que puede a su vez afectar los resultados de una organización.

Según Brunet, (1992), muchos investigadores que han abordado cómo medir el clima organizacional, a través de cuestionarios, no han llegado a un consenso en cuanto a las dimensiones que se deben evaluar, con la finalidad de tener una estimación más precisa sobre lo que es el clima.

Litwin y Stringer, (2013), fueron los primeros en plantear nueve dimensiones que se vinculan al clima de la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares de productividad, conflictos, responsabilidad o

autonomía en la toma de decisiones y desafío de las metas. Cada una de estas características se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Factores del Clima Laboral

Los Factores Psicológicos Individuales

Incluyen los procesos psicológicos, entre los que destacan: a) la necesidad del individuo de establecer interacción social, b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia en la organización.

En la Coordinación Zonal 2 SALUD, estos factores psicológicos deben prevalecer en los empleados tales como; la autonomía, el grado de satisfacción, la motivación, el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño y la disposición al cambio.

Los Factores Grupales

Se establecen a partir de la propuesta de Toro (2003), quien define al clima como “la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias...”,

En lo que corresponde a los factores grupales que los colaboradores de la institución objeto de estudio deben siempre poner en práctica son; el espíritu de colaboración, la confianza en el inmediato superior, las relaciones interpersonales, el desarrollo del trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Los Factores Organizacionales

Son los factores o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y

difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumos según Toro (2003).

En este modelo el análisis de los Factores Organizacionales, como se dijo anteriormente derivó en la conceptualización de dos tipos de factores: **Factores Organizacionales Objetivos** son aquellos que se espera sean percibidos de manera semejante bajo una misma cultura y contexto y los **Factores Organizacionales Subjetivos** que están relacionados a percepciones subjetivas, como es caso de sueldos y salarios quedando el Modelo del clima laboral al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2 -SALUD, conformado por los siguientes factores: personales, grupales, organizacionales objetivos y organizacionales subjetivos.

Una vez definidos los factores considerados en el modelo (individuales, grupales, organizacionales objetivos y subjetivos) se seleccionaron investigaciones sobre clima organizacional llevadas a cabo en a nivel internacional realizando una revisión y clasificación de los conceptos incluidos en los estudios, según Hernández, (2005).

Solamente siete investigaciones, de las que se han revisado cuentan con un instrumento validado para la medición del clima organizacional en la Coordinación Zonal 2-SALUD, a (Schneider., 1968) través de la opinión de los académicos. El trabajo de Emig y Lazo (2002) adaptación de los cuestionarios de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968). El instrumento utilizado en la investigación realizado por Diana Guadalupe Garza Puente (2010), en donde se contemplan las dimensiones propuestas por Valenzuela (2003), Hernández (2005).

El instrumento utilizado por Prisco y Salaiza (2012) para analizar la relación entre el Clima Laboral y los factores de motivación de una institución y el instrumento usado en su investigación por Diana Velázquez Ramírez (2012).

Dimensiones del Clima Laboral.

Cada una de las instituciones cuenta con sus propias y exclusivas dimensiones y factores del clima laboral, lo cual repercute en el comportamiento del empleado y por ende en la productividad de cualquier institución. En este sentido, a continuación, se señalan algunas de las dimensiones más relevantes establecidas por algunos autores en el área.

Méndez (2006) hace referencia a una compilación de variables características, que puede permitir identificar la percepción que tienen las personas sobre el clima organizacional desde perspectivas diferentes y las cuales serán consideradas en la presente investigación.

Estructura

Litwin y Stringer, (1968) los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Esto permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones, propicia el trabajo en equipo y la calidad del proceso de las comunicaciones.

Los directivos son la base para un ambiente de trabajo armonioso pues de ellos como líderes depende el manejo de un clima laboral satisfactorio.

Representa la percepción que tiene el personal con los de la institución, facilita el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de ambiente que aspire a convivir de la mejor manera.

Liderazgo

Litwin y Stringer, (1968) los líderes en su acción ejercen poder y tomar decisiones con estilos diferentes que influyen en el comportamiento de los empleados, brindándole apoyo y orientación en su desempeño, utilizando para ello sanciones o recompensas según sea el desempeño, propicia la conformación de grupos de trabajo.

Un adecuado clima laboral influye mucho en una relación directa con el nivel del liderazgo, es por ello que la institución objeto de estudio debe implementar un clima laboral favorable donde existan líderes que motiven, formen equipos, que sean interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, en las interacciones con los empleados.

Responsabilidad

Litwin y Stringer, (1968) los empleados son responsables de cumplir con las tareas asignadas y de realizar aportes personales e innovar en su trabajo; tienen conciencia sobre la participación en el proceso de toma de decisiones de acuerdo con el cargo que ocupan y las tareas que desempeñan.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de las actividades que se le asigna a cada funcionario perteneciente a la Coordinación, y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que cada Director de área, con la finalidad de ejercer sobre las misiones encomendadas a cada uno de los servidores.

Independientemente del puesto o cargo que ocupe cada funcionario perteneciente a la institución objeto de estudio, debe saber que cada actividad asignada que realice siempre será importante, manteniéndose a la idea de que está aportando de una u otra manera a la institución, y esa importancia se la mide con

una relación directa, que está vinculada con el grado de autonomía asignada, y el compromiso que asuma para obtener mejores resultados.

Resultados y recompensas

Brunet (1983) la organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, lo cual se traduce en motivación para realizar mejor su trabajo.

Un salario justo y adecuado, que vaya acorde con la actividad realizada, constituye el primer incentivo y recompensa en el ámbito laboral de la Coordinación Zonal 2-SALUD. Es por ello que es muy importante recordar a todo el personal que a pesar de que el salario justo y adecuado, los resultados de las actividades deben lograr el equilibrio esperado.

Comunicación

Bowers y Taylor (1972) los canales de comunicación permiten a los directivos mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, áreas, desempeño y resultados.

En la presente investigación se analiza el tema de la comunicación y como incide en las relaciones interpersonales, el cual permite al empleado desempeñar mejor su trabajo y establecer relaciones satisfactorias, y por ende saber comunicarse de manera efectiva y eficaz en la institución.

Relaciones

Bowers y Taylor (1972) las relaciones personales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como, un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.

En la Coordinación se analizará y estudiará el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing), tipificado en la Ley Orgánica del Servicio Público, en los artículos 23 y 48 se refiere al acoso y violencia en el mundo del trabajo. El artículo 23, en el literal 1), y otros inconvenientes de este estilo.

Apoyo y cooperación

Litwin y Stringer, (1968) los directivos dan apoyo, colaboran y capacitan a los empleados para que su desempeño sea mayor en la organización y de esta forma se logren los resultados, creando un ambiente de confianza y satisfacción entre las personas y hacia la organización.

Todo el personal de la Coordinación debe tener espíritu de equipo, apoyarse para lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos pertenecientes a la institución.

Estándares

Litwin y Stringer, (1968) los estándares de rendimientos y producción son modelos de exigencia que se expresan en metas con las cuales los empleados deben comprometerse con su trabajo, cumplirlas y/o superarlas mediante el mejoramiento de la productividad. Los directivos exigen al empleado un rendimiento alto, por su perseverancia, esfuerzo y capacitación; asimismo por el desarrollo de habilidades y conocimiento de la estructura.

En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, el personal perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, percibirá estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflictos

Litwin y Stringer, (1968) los grupos de trabajo se concentran en cumplir las responsabilidades, desconociendo la autoridad y el control que hace la organización; además, existen diferencias en la forma de pensar y actuar, lo que conduce a la generación de conflictos que las personas deben tener la capacidad de identificarlos y solucionarlos.

Los conflictos siempre existen en toda organización y es deber de cada uno de los funcionarios de la institución hacer frente a los desacuerdos que se generan entre los integrantes que interactúan a diario, y estos desacuerdos se regeneran normalmente por dos razones; relacionados con el trabajo o bien con lo social.

Riesgo

Litwin y Stringer, (1968) los empleados aceptan retos y asumen los riesgos de su trabajo, cumpliendo con las responsabilidades y objetivos que les atañen; hacen innovación y con sus aportes contribuyen a alcanzar mayores resultados y reconocimientos.

Todas las instituciones están expuestas a riesgos, no obstante, la Coordinación que es objeto de este estudio no es la excepción, siempre están enfrentando riesgos y desafíos que impone el trabajo, y es responsabilidad de cada empleado aceptar riesgos calculados con el fin de lograr los objetivos propuestos a corto mediano o largo plazo.

Todas las variables o dimensiones mencionadas son utilizadas como herramientas para medir el clima organizacional en diversos tipos de organizaciones y a su vez para preparar los instrumentos de medición que mejor se adapten a las investigaciones realizadas.

Satisfacción Laboral

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña viene siendo objeto de preocupación no sólo de los estudiosos del comportamiento, sino de los propios dirigentes.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés debidos que en las últimas décadas en resultados organizacionales que indican el nivel de efectividad obtenido por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento humano de los que se derivan decisiones muy importantes en una organización" Hernández (2003).

Guillen y Guil (2000), agrupan las conceptualizaciones de satisfacción laboral de la siguiente manera:

a) “Como estado emocional. Locke, (1976) define como estado emocional positivo o agradable, un forma de permanecer en el trabajo de una persona, cuya duración es prolongada.

b) Como actitud generalizada ante el trabajo. Peiró (1984) teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental.

c) Como actitud afectiva. Newstron y Davis, (1993) distinguen dos modelos: Modelo unidimensional. Actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional. Contempla distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo”.

Aun, cuando muchos autores no realizan una vinculación concluyente entre el clima laboral y satisfacción en el trabajo, Fernández y Sánchez (1996) señalan que “la vinculación del clima organizacional y la satisfacción laboral. En tanto, esta

última arranca en gran medida de la valoración que la persona realiza del conjunto de características que describen los estímulos que configuran su contexto de trabajo, la primera se refiere a la descripción del conjunto de características que percibe el individuo de su organización.

Por otro lado, Salinas y Colbs (1994), indican que la satisfacción laboral “guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador”.

En este sentido para, Sayazo (2004) expresa que cuando “el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección”.

Esto quiere que un trabajador satisfecho con su trabajo tendrá mejores rendimientos, el compromiso será mayor, incidiendo de manera directa los elementos tanto emocionales como afectivos, que sin duda por ser seres humanos están íntimamente ligados, la misma salud física.

Las instituciones conocen de la importancia de la satisfacción laboral, encontramos empresas que realizan diferentes actividades, retiros, campamentos, capacitaciones, en busca de compartir y crear los vínculos emocionales y afectivos, el trabajo en equipo, y muchas veces estas actividades se realizan en familia.

Para Gibson y otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de

dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”.

Blum (1976), los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- **Actitud laboral:** es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.
- **Satisfacción laboral:** es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- **Moral laboral:** desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables.

La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Insatisfacción Laboral.

Robbins (1996) entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. Nos explica cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción.

- **Salida:** comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- **Voz:** intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- **Lealtad:** espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- **Negligencia:** permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Causas principales de la insatisfacción laboral.

Muñoz Adánez, (1990) define la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o

cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática.

Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg Chiavenato, (1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

Capítulo II

Marco Referencial.

El presente estudio trata de analizar el clima laboral del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, de la Provincia de Napo, cantón Tena, con la finalidad de conocer cuáles son los factores y dimensiones del clima laboral que pudieran estar afectando al desenvolvimiento cotidiano del Talento Humano que labora dentro de esta prestigiosa organización. Lo esencial es buscar alternativas de cambio para alcanzar un clima laboral agradable y satisfactorio para el personal administrativo en la institución, y a la vez contribuyan al éxito de las metas y objetivos institucionales establecidos en la Coordinación Zonal 2-SALUD.

A Nivel Nacional.

En el trabajo de investigación titulado **“El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral.”** (Liseth Marianela Onofre Pérez 2012-2013) Se llega a concluir que efectivamente, existe un vínculo directo, entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los funcionarios y su desempeño laboral, en la Subsecretaría de Información de la SENPLADES. Estadísticamente, se pudo evidenciar que los trabajadores consideran acertada la forma de liderar y los métodos de mandos en la Subsecretaría de Información, sin embargo, a través del análisis de grupo focal, los trabajadores evidenciaron que el sector público, se maneja por jerarquías, y esto dificulta en cierta medida la autonomía y la libertad para trabajar.

Apenas un poco más de la mitad de la población encuestada, asegura sentirse motivada en sus actividades diarias, sin embargo, y cotejando con los resultados del focus group, es fácil corroborar los datos estadísticos obtenidos, pues si bien

es cierto que de modo general el trato es positivo, no existe reconocimiento a la labor cumplida, y consideran que es una obligación hacer bien su trabajo. Pese a que los trabajadores sitúan al clima laboral que se maneja en la Subsecretaría de Información en un rango aceptable, su resultado se posiciona bajo el estándar de aceptación y sugiere que se deben generar cambios, en las relaciones interpersonales, el trato a los demás, la motivación diaria en el desempeño de las actividades, la importancia de influir positivamente en los compañeros de trabajo, entre otros factores que propician un ambiente de trabajo físico y emocionalmente saludable. Los resultados encontrados en la referida tesis, promueve identificar en esta investigación elementos básicos del clima laboral que permitan mejorar el comportamiento, las relaciones personales y el trabajo en equipo contribuyendo a tener un adecuado ambiente interno de trabajo, que nos permita identificar cuáles son los principales factores que favorecen a los colaboradores pertenecientes a la Coordinación Zonal 2-SALUD, frente al clima laboral.

En el Trabajo de Investigación Titulado (Diagnóstico del Clima Organizacional en el Personal Administrativo y de Servicio de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. “María Cueva & Carmita Macancela 2016). El diagnóstico se basó en que existe fortaleza en la mayoría de las dimensiones analizadas, debido a que, el personal conoce las políticas y reglamentos de la institución, sienten autonomía en la realización de su trabajo, están conformes con su remuneración y recompensas no monetarias, sienten que han alcanzado sus objetivos tanto personales como laborales, mantienen una buena relación entre compañeros, están debidamente comunicados, cumplen a satisfacción con los estándares de su área de trabajo, los conflictos son manejados adecuadamente y se sienten comprometidos con la institución. En cuanto a la

dimensión Liderazgo, se puede concluir que existe una debilidad en la falta de motivación que sienten los colaboradores por parte de su jefe inmediato.

Los colaboradores que participaron de los grupo focales, manifiestan de una manera muy clara y expresiva sus opiniones e inquietudes, de tal manera que reflejaron un conocimiento acertado respecto a los conceptos de cada una de las dimensiones analizadas en la presente investigación y de la importancia que ellos consideran se debe dar a cada una de éstas, para conseguir un buen Clima Laboral, como elemento necesario para obtener un desempeño óptimo en las actividades diarias y en el logro de los objetivos organizacionales. Las conclusiones expuestas en la presente investigación nos permiten indagar, analizar, las dimensiones y factores que influyen en el clima laboral, como es la motivación, trabajo en equipo, comunicación, recompensa, el liderazgo etc., que sienten los colaboradores por parte de su jefe inmediato superior en el presente trabajo investigativo, del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD.

A Nivel Internacional.

En el presente trabajo investigativo **“Análisis de los Factores Determinantes del Clima Organizacional Aplicando el Modelo de Litwin y Stinger en dos Sucursales de Davivienda en Cartagena Durante 2014” (Sary Salcedo & Yesica Lozano 2014)**. A través de este trabajo se abordó el clima organizacional en una institución bancaria que opera en la ciudad de Cartagena. El estudio se basó en las percepciones de los trabajadores sobre dicho clima, tomando en consideración aquello dictado por sus sentidos, sus conocimientos, sus capacidades perceptuales, todo ello fue útil para esbozar el marco dentro del cual transcurre el ambiente laboral día a día en dos sedes de la entidad. En particular,

se llevó a cabo un análisis de los factores que determinan el estado del clima organizacional aplicando el modelo teórico de Litwin y Stinger.

Bajo este enfoque integrado se conoció el clima organizacional, es decir, todo se basó en la mencionada percepción de los efectos subjetivos, del sistema formal y del estilo formal de la administración, En último término, la correlación entre las diversas variables y el clima organizacional mostró que todas las dimensiones tienen la mayor incidencia sobre éste. Bajo tal sentido, se puede decir que todas las acciones que tomen la gerencia (a nivel central o a nivel local) con miras a mejorar el clima en estas sedes deberán tener muy en cuenta este efecto, en especial las siguientes dimensiones: responsabilidad, estructura, identidad y riesgo/desafío.

Todos estos aspectos abordados en dicho proyecto de grado, posibilita concluir finalmente que el clima organizacional ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad. Esta comprensión del clima ayudó (y seguirá ayudando) al estudio de los procesos en la administración y en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes sobre personas, sobre las organizaciones, y sobre la salud de estas. Con la investigación se detectó un clima organizacional regular, y relativamente estable dentro de las dos sedes del banco, esto posibilita a mediano o largo plazo, mejorar el rendimiento de los empleados y resultados óptimos para la entidad. En nuestra investigación pretendemos conocer la interacción de los directivos y los trabajadores en el marco de un contrato tácito de respeto, estima y consideración recíproca.

Situación actual

En la Coordinación Zonal 2-SALUD, actualmente se evidencia que no presenta un ambiente de trabajo favorable y satisfactorio, por las siguientes causas que detallamos a continuación; existe mucha rotación del personal de modalidad a contrato ocasional, el personal se siente insatisfecho por mucha sobrecarga de trabajo, encargo de funciones al personal con nombramiento debido a la eliminación de algunas partidas presupuestaria que se han venido realizando desde el año 2018 a 2020, específicamente a los contratos ocasionales, por lo cual, la estructura orgánica y funcional se debilita, inadecuada distribución del ambiente físico y los rumores negativos sin fundamentos absolutos en el ambiente interno son de todos los días, lo cual conlleva desconfianza entre funcionarios y genera un ambiente laboral no tan agradable.

Con los resultados obtenidos de la investigación antes mencionada, se puede concluir que es de suma importancia, analizar y conocer que factores y dimensiones influyen en el comportamiento interno y la satisfacción de cada uno de los empleados, y cuál es la interacción de los directores y analistas pertenecientes a la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Marco Legal

En este contexto se busca el desarrollo de un marco legal que sirva de apoyo jurídico y en todos los ámbitos de la presente investigación. Para alcanzar esto, es necesario hacer énfasis el objetivo general de esta tesis, el cual es el Analizar los factores y dimensiones del clima laboral al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, y conocer su incidencia en el ámbito laboral.

Para el caso de la presente tesis, el marco legal se basará específicamente la comprensión de los lineamientos legales que establece el Ministerio de Trabajo

mediante acuerdo ministerial No. MDT-2018-0138, que es el ente rector de regular y coordinar un adecuado ambiente laboral en todas las instituciones a Nivel Nacional, basándose en la Constitución de la República del Ecuador.

De acuerdo al artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que: “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantiza a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptable”.

Asimismo, en el artículo 227, de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de la eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

Haciendo mención a todo esto, se tiene información legal referencial que ampara al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, bajo el marco legal vigente de la Constitución de la República del Ecuador, con el propósito de obtener un ambiente laboral adecuado donde prevalezca la eficiencia, eficacia, la productividad, trabajo en equipo, y el compromiso de todos, en busca de un mejor clima laboral en la Institución.

La Coordinación Zonal 2-Salud, es la encargada de coordinar, controlar y gestionar las actividades administrativas para remitir al nivel central y la ejecución de los recursos asignados a las diferentes Entidades Operativas Desconcentradas, Centros de Salud y Hospitales que se encuentran en su jurisdicción.

Capítulo III

Marco Metodológico.

Tipo de Estudio.

Las investigaciones se dividen en cualitativa y cuantitativa donde, según Benassini, (2001), la primera se basa en el entendimiento de los signos y significados de las personas mediante el estudio del comportamiento del cliente o el colaborador interno y, de acuerdo a Malhotra, (2008). La segunda se basa en la recopilación y recaudación de datos mediante el uso de herramientas como las encuestas.

En la presente investigación, se realizará una investigación cuantitativa debido a que se intenta establecer las tendencias de comportamiento de variables y sus interrelaciones, donde, con las encuestas, se puede recopilar información más eficientemente sobre el clima laboral. Hernández Sampieri, (2014), por su parte establece que, de acuerdo con su alcance, las investigaciones pueden ser: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. El autor caracteriza la investigación exploratoria como aquella que se realiza sobre problemas poco conocidos, en torno a los cuales se conoce poco o nada.

Los estudios descriptivos, en cambio, se realizan cuando ya se conoce algo sobre el problema en cuestión, se pretende caracterizarlo, establecer sus rasgos fundamentales. En cambio, según Hernández Sampieri (2014), los estudios correlacionales buscan resolver dudas de investigación para determinar que variable influye a mayor o menor grado sobre otra. Tal es el caso de la presente tesis, ya que se trata de un estudio correlacional que indaga sobre el análisis del clima laboral del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Tamaño de la muestra:

$$\eta = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde, n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población

Z = El nivel de confianza de acuerdo a la distribución estadística normal

p = proporción esperada

q = 1 – p

d = precisión de la investigación

El nivel de confianza base para la investigación es de 95%, entonces, según los valores de la distribución estadística normal, el valor de Z es igual a 1.96; el porcentaje de precisión de la investigación es de 5%; la proporción esperada para la realización de esta investigación es del 25% así que q es igual a 0.75. Finalmente, existen un total de 70 colaboradores administrativos, pertenecientes a la Coordinación Zonal.

Reemplazando estos valores en la formula, se obtendría que el número de colaboradores administrativos a encuestar sería de 56 personas donde cada muestra será elegida de forma aleatoria.

Método de obtención de información.

Delimitación de tiempo. Según Hernández Sampieri (2014), los estudios cuantitativos constituyen procesos secuenciales y probatorios que requiere un orden donde no se puedan eludir pasos. Uno de los métodos más utilizados en estudios cuantitativos es la aplicación de cuestionarios de preguntas, o como también se les conoce, encuestas.

Encuesta.

La encuesta es un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo del estudio Casas, (2003). Es un guion orientativo a partir del cual debe diseñar el cuestionario basado en la hipótesis, sin embargo, hay que tomar en cuenta las características de la población (nivel cultural, edad, aspectos socioeconómicos, etc.) y el sistema de aplicación que va a ser empleado, ya que estos aspectos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta. Hernández Sampieri (2014) afirma que un cuestionario es un conjunto de preguntas basadas en una o más variables a medir y, de acuerdo a Brace (2011), añade que el cuestionario debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

En el presente estudio se aplicó el cuestionario como método de recolección de información. En el cuestionario se pueden utilizar preguntas cerradas, preguntas con respuestas delimitadas o categorizadas por opciones, donde el personal podrá responder fácilmente. En este estudio el tipo de preguntas utilizado fueron de preguntas cerradas y por dimensiones. Estas encuestas fueron aplicadas durante el mes de mayo del 2019, y se aplicó directamente a los funcionarios que se encontraban en las diversas Direcciones Zonales.

Procesamiento de información. De acuerdo a Hernandez Sampiere (2014), el procesamiento de la información en estudios cuantitativos se basa en el medir variables numéricas y la realización de análisis estadísticos, con el propósito de establecer pautas y probar teorías.

Cabe mencionar también que, para el análisis de resultados que se obtuvo de las encuestas, las conclusiones se basaron en la integración de los resultados de estas dimensiones y en las posibles relaciones entre ellas. Para saber más a fondo

la clasificación de estas dimensiones y la agrupación de las preguntas, por favor revisar en el anexo final. Asimismo, se puede alcanzar un mayor entendimiento de la situación actual de la Coordinación Zonal 2 SALUD, con relación al clima laboral y la satisfacción del personal administrativo en base a cada uno de los factores y dimensiones aplicados en la presente encuesta. La información recopilada fue procesada estadísticamente mediante el Microsoft Excel.

Tabla 1.
Motivación

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
MOTIVACIÓN	¿Mi inmediato superior, recibe con gusto mis ideas?	0	11	14	22	9
	Mi inmediato superior logra los resultados de sus colaboradores.	5	9	14	17	11
	¿En general, me siento motivado al desempeñar mi trabajo?	2	8	12	20	8
	En general, ¿cuál es su satisfacción con la planificación y organización de la institución?	7	5	14	25	5
	TOTAL ENCUESTADOS			56		
PORCENTAJE%		6%	15%	25%	39%	15%

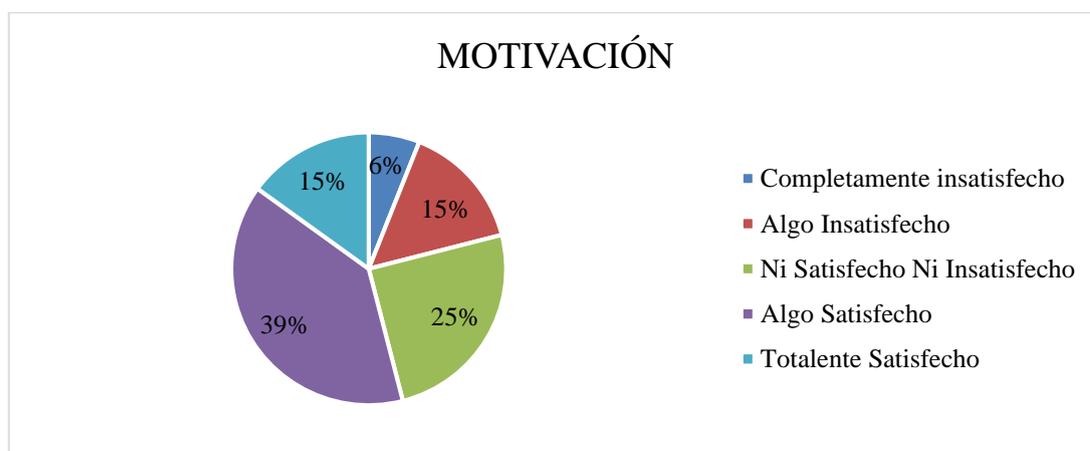


Figura 1. Motivación.

En la siguiente gráfica, se puede observar que en la dimensión de la motivación que recibe el personal, indican que el 15% de los empleados están totalmente satisfechos, el 39% se sienten algo satisfechos, mientras que el 25% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con la motivación que reciben por sus inmediatos superiores, en un porcentaje del 15% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 6% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Se puede decir que a pesar de existir un porcentaje mínimo del 15% que está totalmente satisfecho con la motivación por parte de su inmediato superior, en su mayoría con un porcentaje del 85% no están en su totalidad satisfechos con la motivación que se recibe el personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal-SALUD.

Tabla 2
Identidad

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamen te insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfec ho	Totalmente Satisfecho
IDENTIDAD	Mi inmediato superior es un buen ejemplo de actitud y conducta para su personal.	3	9	10	23	11
	¿Los compañeros en mi unidad, actúan conforme la misión y valores de la institución?	3	8	11	7	27
TOTAL ENCUESTADOS				56		
PORCENTAJE %		5%	15%	19%	27%	34%

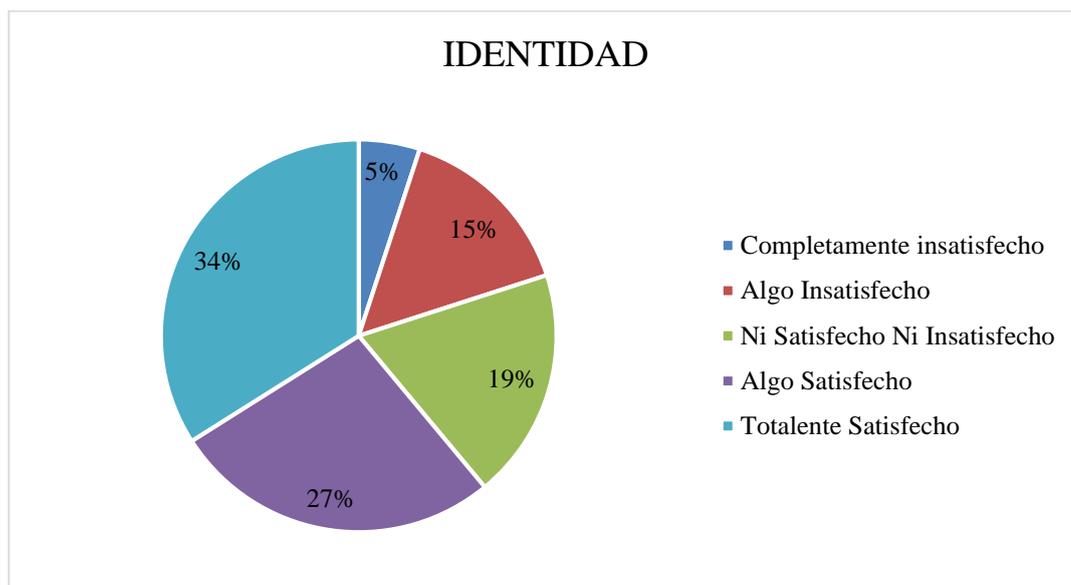


Figura 2. Identidad

Se puede observar en la dimensión de la identidad que reciben los empleados, indican que en un porcentaje del 34% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 27% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 19% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 15% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 5% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Con estos resultados se puede concluir de manera general que en un 66% del personal encuestado, no se sienten completamente satisfechos con la actitud y conducta de su inmediato superior, mientras que el 34% del personal se siente satisfecho. Por otro lado se obtuvo inconformidad en lo referente a la misión y valores de la institución, los colaboradores no actúan conforme a lo antes mencionado.

Tabla 3.
Autonomía

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
AUTONOMÍA	¿Se lo que debo hacer para lograr los resultados esperados en el desempeño de mi puesto?	9	3	4	15	25
	Tengo establecidos mis objetivos individuales acordes a los de mi dirección.	9	1	4	13	29
	¿El personal tiene libertad para manifestar sus inquietudes e inconformidades?	7	9	18	9	13
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		15%	8%	15%	22%	40%

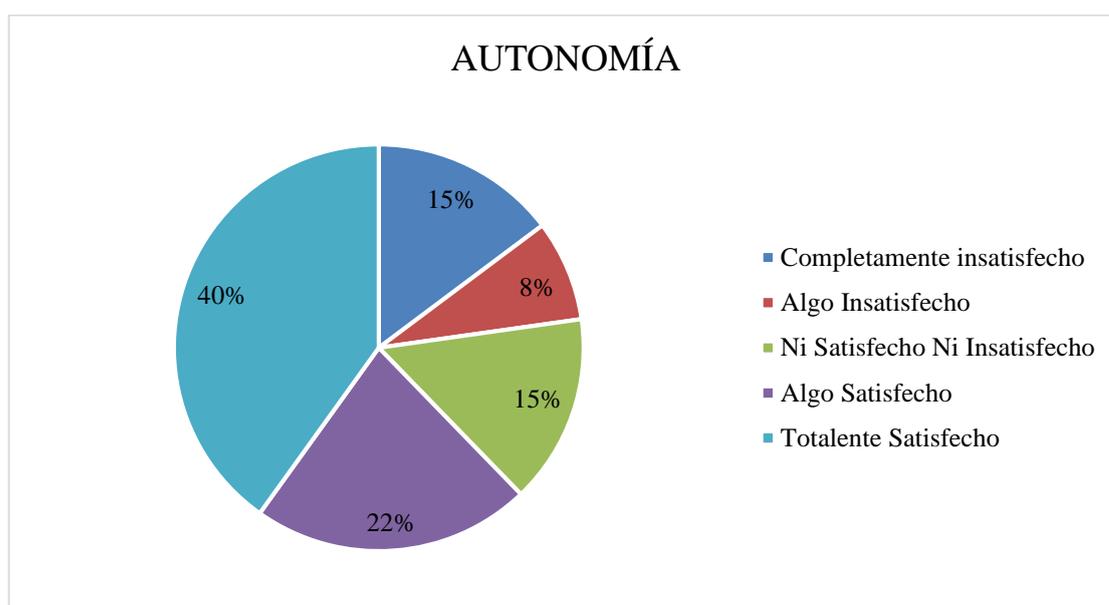


Figura 3. Autonomía.

En cuanto a la autonomía que tienen los empleados, indican que en un porcentaje del 40% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 22% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 15% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 8% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 15% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Estos resultados indican que el 40% del personal encuestado, tienen establecidos sus objetivos individuales acorde a su dirección y saben lo que deben hacer para lograr los resultados esperados en su área o puesto de trabajo, mientras que el 60% restante no están en su totalidad satisfechos con la autonomía en el desempeño de sus actividades y su libertad es muy limitante para manifestar sus inquietudes e inconformidades.

Tabla 4.
Trabajo en Equipo

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
TRABAJO EN EQUIPO	Generalmente resolvemos en equipo los problemas de nuestra dirección.	7	11	10	15	13
	Reviso periódicamente con mi inmediato superior los avances en el logro de mis objetivos de trabajo.	0	12	9	23	12
	En mi unidad revisamos periódicamente los procedimientos para hacerlos más ágiles.	5	5	14	15	17
	La institución mantiene su liderazgo con las demás coordinaciones zonales, gracias a la calidad de su gestión y servicios.	5	3	14	13	21
	En mi dirección creemos y practicamos el concepto de que "juntos lo hacemos mejor".	5	5	10	17	19
	En general, cuál es su satisfacción con respecto a la ayuda que se proporcionan los colaboradores en las diferentes direcciones (trabajo en equipo).	5	11	12	19	9
	En general, estoy satisfecho con el estilo de liderazgo de mi inmediato superior?.	3	11	12	15	15
	Estoy satisfecho con la calidad de los productos o servicios que recibo de los compañeros con los que interactúo.	0	13	12	23	8
	TOTAL ENCUESTADOS			56		
PORCENTAJE %		7%	17%	19%	30%	27%

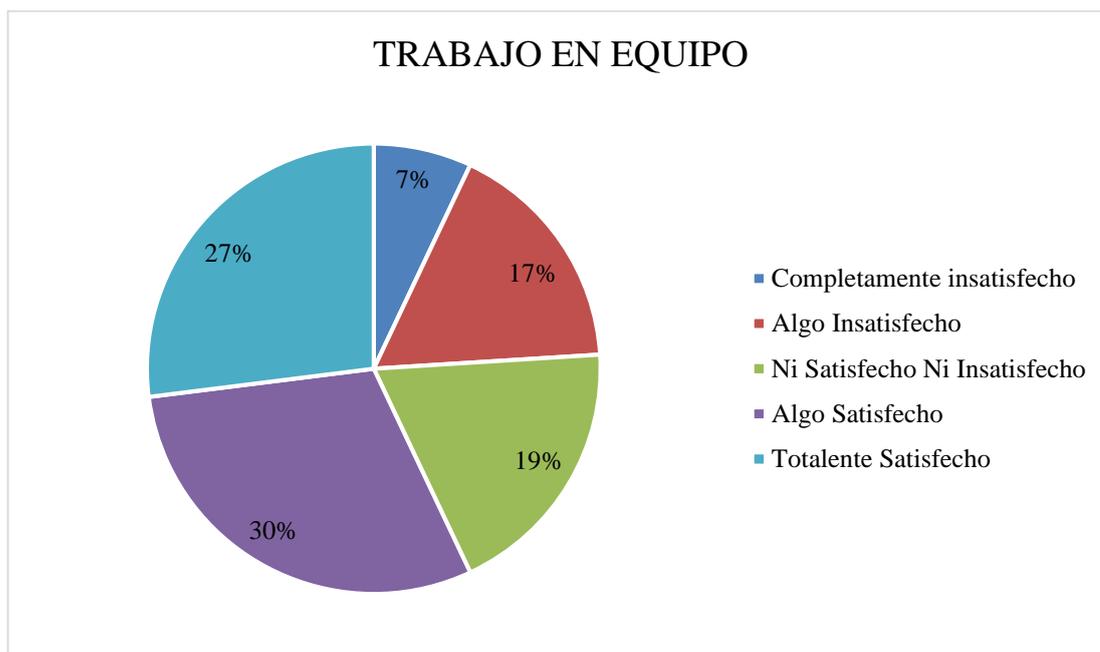


Figura 4. Trabajo en Equipo.

En relación al trabajo en equipo de los empleados, indican que en un porcentaje del 27% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 30% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 19% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con el trabajo en equipo, en un porcentaje del 17% indican que se sienten algo insatisfechos y el 7% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Estos resultados demuestran que en un 27% los empleados, como se puede observar en la gráfica están logrado mejorar la calidad y productividad mediante el trabajo en equipo y están satisfechos con la calidad de los productos y servicios que se recibe de parte de los demás compañeros que interactúa en la Institución, mientras que en un 73% no están completamente satisfechos con el trabajo en equipo que se realiza en la Coordinación Zonal 2-SALUD, y con el estilo de liderazgo que se imparte por parte de su jefe inmediato de cada unidad.

Tabla 5
Apoyo

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
APOYO	En mi grupo de trabajo colaboramos y nos proporcionamos ayuda.	3	3	12	9	29
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		5%	5%	21%	16%	52%

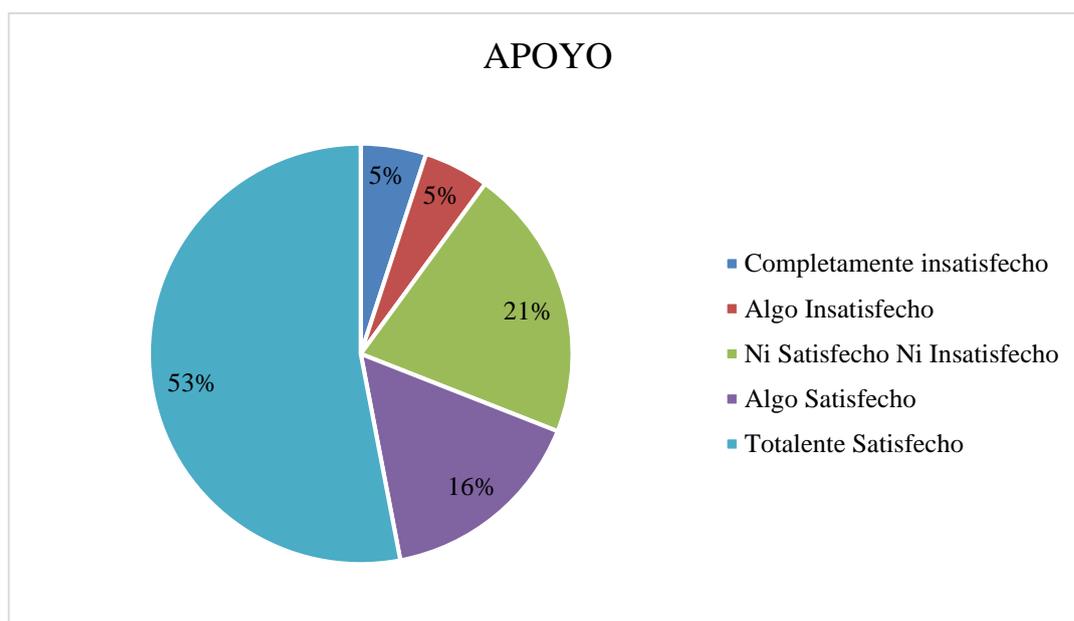


Figura 5. Apoyo.

En lo que se refiere al apoyo que reciben el personal administrativo de la Coordinación Zonal 2-SALUD, indican que en un porcentaje del 53% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 16% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 21% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con el apoyo que reciben, en un porcentaje del 5% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 5% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Sobre esta dimensión se puede concluir que en un 53% de los encuestados indicaron que están totalmente satisfechos con el apoyo y colaboración entre

compañeros, mientras que el 47% no están totalmente satisfechos, lo cual, nos da a entender que existe poca colaboración y apoyo mutuo entre casi la mitad del personal que trabaja en la Coordinación, no permitiendo tener una eficiente fluidez en la culminación de las actividades y procesos que se realizan en la Coordinación Zonal.

Tabla 6
Administración de conflicto.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO	Mi inmediato superior me involucra en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo y promueve la participación del personal.	5	7	14	17	13
	Mi inmediato superior establece altos estándares de exigencia en el desempeño de su personal.	0	3	22	16	15
	La organización de mi unidad es flexible y cambia cuando las necesidades lo requieren.	0	9	20	10	17
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		3%	11%	33%	26%	27%

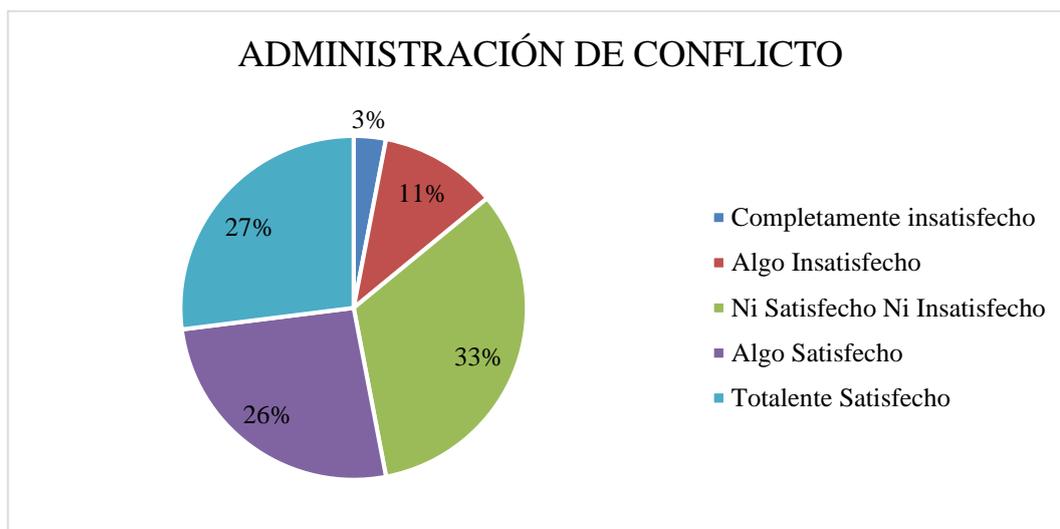


Figura 6 Administración de Conflicto.

En lo referente a la dimensión de administración del conflicto, indican que en un porcentaje del 27% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 26% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 33% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con la administración de conflictos que se maneja en cada unidad, en un porcentaje del 11% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 3% mencionaron que están completamente insatisfechos.

Como puede observarse en la gráfica en un 27% del personal están satisfechos sobre cómo se lleva la administración de un conflicto, sus jefes inmediatos si involucra en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo y promueve la participación del personal. Mientras que los demás empleados encuestados manifiestan que en un 73% no están completamente satisfechos con la administración de conflictos que se manejan en la Coordinación Zonal, debido a que no se toma en cuenta sus ideas para solucionar un conflicto.

Tabla 7
Respeto

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
RESPECTO	Considero que el trato que me da mi inmediato superior es adecuado y respetuoso.	7	5	10	15	19
	En general estoy satisfecho con las prácticas de los "VALORES" de la institución (ciudadanía, colaboradores y comunidades).	5	7	14	13	17
	El personal de la institución cumple con los valores, leyes y normas de la sociedad.	5	11	14	15	11
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		10%	14%	23%	26%	27%

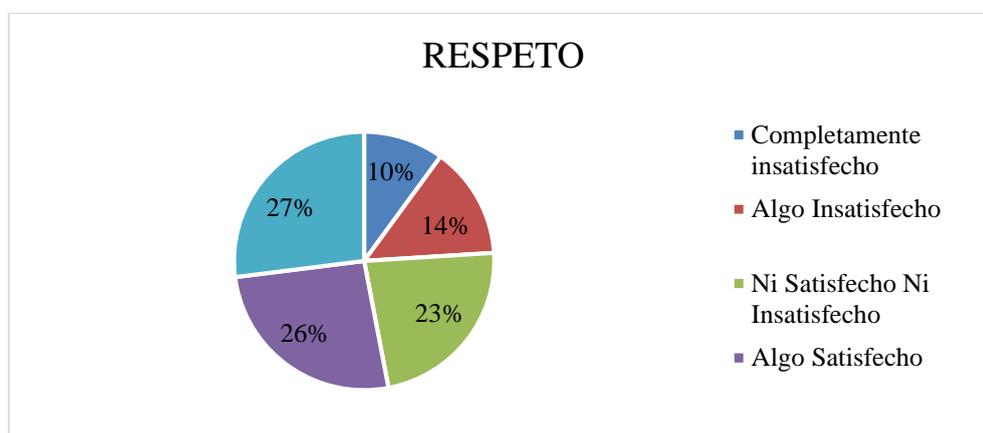


Figura 7. Respeto.

En esta dimensión sobre el respeto que reciben los empleados, indican que en un porcentaje del 27% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 26% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 23% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 14% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 10% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Como podemos observar en un 63% de los encuestados no están totalmente satisfechos con el cumplimiento de los valores, leyes y normas que se aplican en

la Institución, y en un 27% del personal están satisfechos y consideran que el trato de su inmediato superior es adecuado y respetuoso, se cumplen las leyes, normas y disposiciones en la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Tabla 8
Percepción de la Organización.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	En general, cuál es su satisfacción en esta institución?	2	6	16	15	17
	La institución está obteniendo los resultados esperados.	0	3	14	18	21
	En mi unidad existe buen ambiente de trabajo.	5	3	13	13	21
	Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño en la institución.	7	3	4	11	31
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		6%	7%	21%	26%	40%

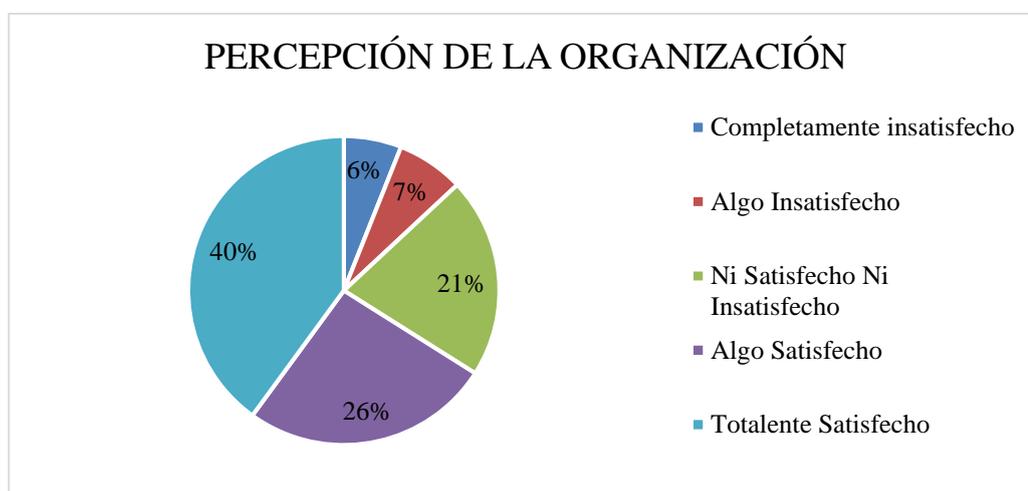


Figura 8. Percepción de la Organización.

Sobre la percepción de la organización, el personal indican que en un porcentaje del 40% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 26% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 21% respondieron que

están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 7% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 6% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Dentro de esta dimensión los resultados obtenidos fueron que en un 40% de los empleados destacaron que se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan en la institución, y que en su unidad existe un buen ambiente de trabajo, por lo tanto están obteniendo un buen resultados esperados, mientras que el 60% no están completamente satisfechos con el clima laboral que existe en la Coordinación Zonal 2-SALUD. Esto indica que se debe reforzar el clima laboral, que resulta fundamental para poder desarrollar y tener una excelente armonía en la institución y el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores.

Tabla 9.
Visión

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
VISIÓN	La organización de mi unidad facilita el logro de nuestros objetivos.	7	3	12	11	23
	En general, estoy satisfecho con la consistencia entre lo enunciado en la "MISIÒN" de la institución y en lo que se practica.	3	7	12	17	17
	La institución se involucra y se compromete con la comunidad donde se encuentra establecida.	3	9	14	7	23
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		8%	11%	23%	21%	37%

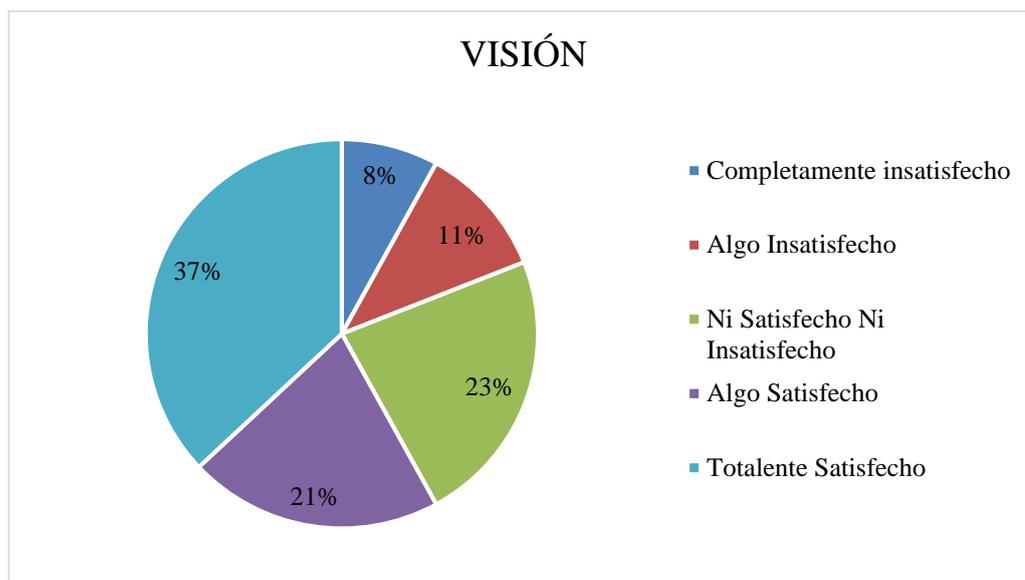


Figura 9. Visión.

Sobre la dimensión de la visión, los empleados indican el 37% están totalmente satisfechos, el 21% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 23% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con la motivación que reciben por sus inmediatos superiores, en un porcentaje del 11% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 8% manifestaron que están completamente insatisfechos.

En resumen se concluye que según los datos obtenidos en la encuesta el 37% indica que la institución facilita el alcance el logro de los objetivos de cada unidad, mientras que en un 63% de los encuestados no están en su totalidad satisfechos con lo antes mencionado, dando como resultado un bajo rendimiento y logro de los objetivos debido a que en una alta proporción desconocen cuál es la visión y hacia dónde quiere llegar en un largo plazo la Coordinación Zonal 2-SALUD, y solo se limitan a cumplir sus tareas diarias encomendadas.

Tabla 10.
Estructura

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
	Los procedimientos de trabajo contribuyen favorablemente al desempeño de mis funciones.	3	5	12	19	17
	En general, cuál es su satisfacción con la tecnología con que cuenta la institución.	11	13	8	21	3
ESTRUCTURA	La institución cuenta con instalaciones físicas que faciliten las reuniones de grupos de trabajo.	11	13	10	19	3
	El cuidado y mantenimiento de los servicios sanitarios es el adecuado	0	9	10	20	17
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		11%	18%	18%	35%	18%

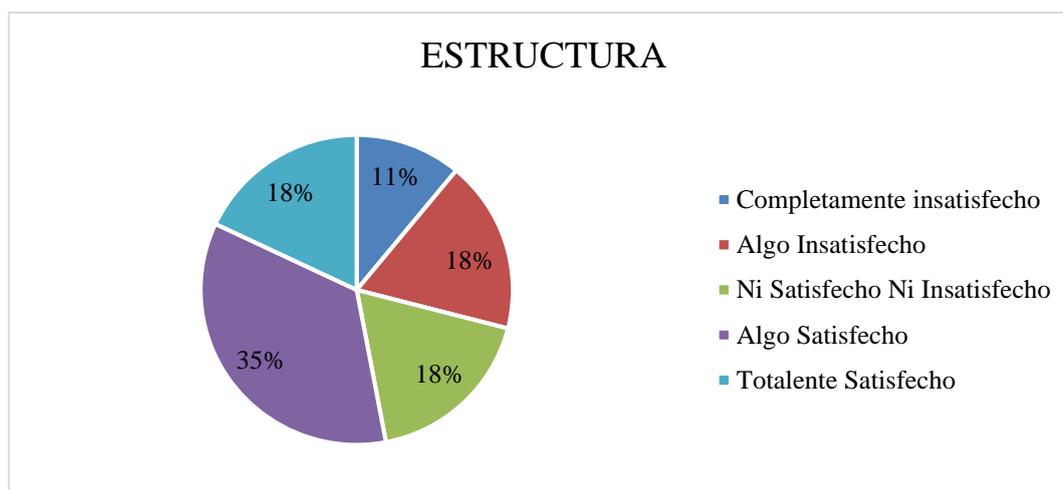


Figura 10. Estructura.

Se puede observar que la dimensión de estructura, el 18% del personal encuestado indican que están totalmente satisfechos, el 35% se sienten algo satisfechos, mientras que el 18% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfecho, el 18% indican que se sienten algo insatisfechos y por último el 11% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Basándonos en los resultados arrojados, se identificó que en un porcentaje del 18% de los colaboradores encuestados están satisfechos con la tecnología, herramientas, equipos, maquinarias, sistemas informáticos, e infraestructura con

que cuenta la institución, mientras que el 82% restante explica que no está completamente satisfecho con la estructura de la Coordinación Zonal. Se puede decir que a pesar de existir una minoría que no está satisfecha con estructura de la institución, en general los empleados cuentan con todas las herramientas y materiales para poder laborar de manera eficiente y adecuada, lo que sí podría mejorar la institución, es en contar con una infraestructura propia o adecuada para tener un mejor comodidad en el trabajo.

Tabla 11
Comunicación

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
COMUNICACIÓN	Mi jefe inmediato promueve una comunicación abierta y sincera con su personal.	3	9	18	13	13
	Mi inmediato superior nos mantiene informados sobre nuevas disposiciones, acuerdos, cambios en nuestra institución.	3	9	14	21	9
	Mi inmediato superior comparte sus conocimientos sobre el trabajo con sus colaboradores.	0	11	13	13	19
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		5%	20%	23%	29%	23%

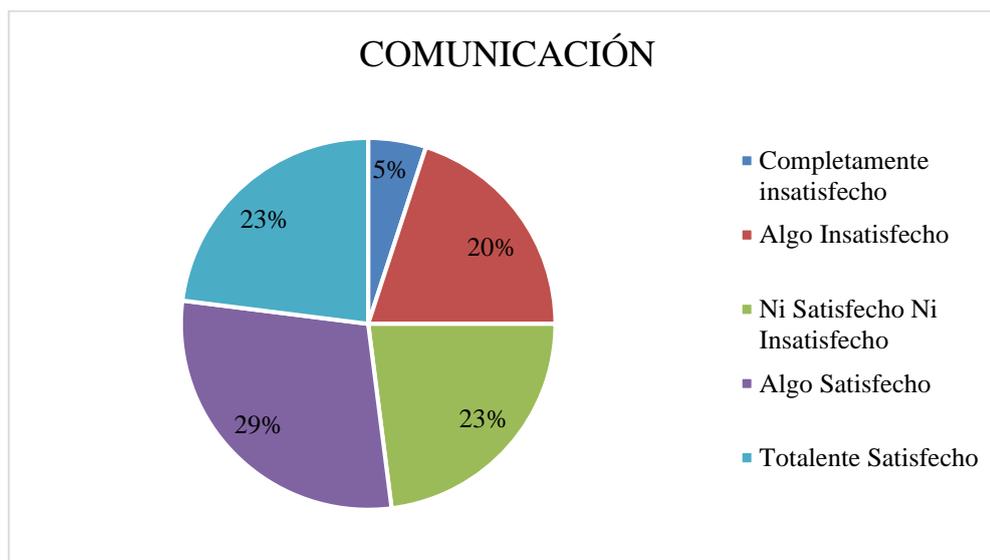


Figura 11. Comunicación.

En la dimensión de la comunicación, el personal encuestado indican que en un porcentaje del 23% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 29% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 23% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 20% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 5% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Con estos resultados, se puede concluir que, en un 23% del personal consideran que el jefe inmediato promueve una comunicación abierta y sincera con el personal, y los mantiene informados sobre nuevas disposiciones, acuerdos, y cambios que se realizan constantemente en la institución, en un 77% manifiestan que no está en su totalidad satisfecho con la comunicación de la Coordinación Zonal. Aunque los flujos de comunicación en la Coordinación no funcionan a la perfección, se constata que su funcionamiento actual influye favorablemente para lograr objetivos laborales ya que más de la mitad del personal considera que la relación comunicativa es buena, el área de comunicación debería proponer

estrategias de mejora y con ello se lograría un mejor conocimiento entre las áreas y continuar fortaleciendo la integración entre los colaboradores.

Tabla 12
Condiciones de Trabajo

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
CONDICIONES DE TRABAJO	¿En general, estoy satisfecho con las prácticas en la institución con respecto a seguridad industrial y medio ambiente?	3	11	8	25	9
	En mi dirección contamos con la tecnología adecuada para realizar nuestro trabajo.	7	15	8	21	5
	¿En mi puesto de trabajo se cuenta con las condiciones de seguridad adecuadas?	5	15	6	21	9
	En general, ¿cuál es su satisfacción con las prácticas de calidad en la institución?	3	13	14	19	7
	Tengo el equipo, material y herramientas necesarios para el desempeño adecuado de mis funciones.	9	5	10	27	5
	¿La institución muestra gran consideración por nuestro bienestar?	11	9	8	23	5
	TOTAL ENCUESTADOS			56		
PORCENTAJE %		11%	20%	16%	41%	12%

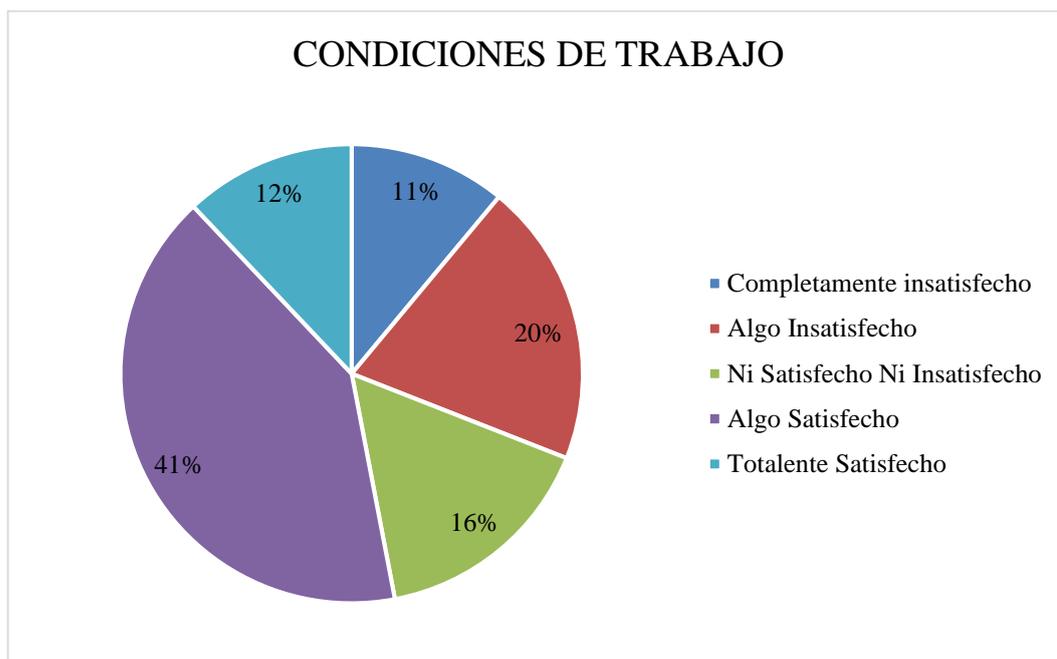


Figura 12. Condiciones de Trabajo.

Se puede observar que la dimensión de condiciones de trabajo, indican que en un porcentaje del 12% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 41% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 16% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 20% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 11% manifestaron que están completamente insatisfechos.

A pesar de obtener resultados diferentes, se puede concluir que el 12% está satisfecho con el bienestar y las prácticas con respecto a seguridad industrial y medio ambiente, y el 88% del personal manifiestan que no está completamente satisfecho con las condiciones de trabajo que ofrece la Coordinación Zonal 2-SALUD. Con los datos obtenidos existe una proporción la cual no está satisfecha con las condiciones de trabajo de la institución, es por ello que se debe concientizar y socializar sobre estos temas de medio ambiente y seguridad industrial, que son de mucha importancia al momento de fomentar una cultura ambiental y que todo

el personal aporte con la conservación del medio ambiente desde cada unidad a la cual pertenece en la Coordinación Zonal.

Tabla 13
Innovación.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
INNOVACIÓN	¿En mi dirección el personal conoce bien su trabajo?	3	9	10	13	21
	En general, estoy satisfecho con los sistemas administrativos de la institución (procedimientos, procesos, métodos de trabajo, objetivos, etc.)	0	9	16	20	11
	En mi dirección realizamos las acciones preventivas necesarias para asegurar la calidad y mejora continua de nuestro trabajo.	3	11	8	19	15
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		4%	17%	20%	31%	28%

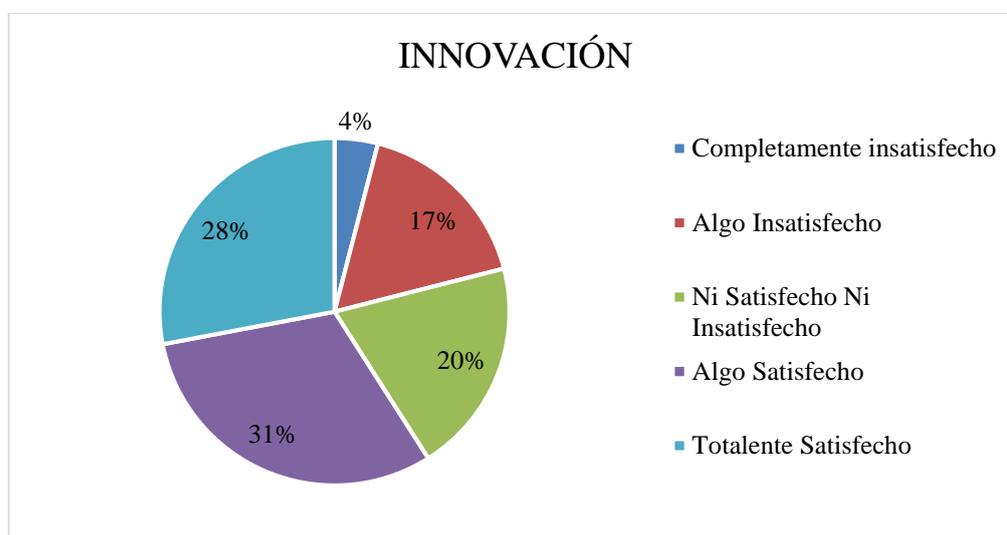


Figura 13. Innovación.

En cuanto a la dimensión de innovación que reciben los empleados, indican que en un porcentaje del 28% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 31% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 20%

respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 17% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 4% manifestaron que están completamente insatisfechos.

De acuerdo a los resultados obtenidos con relación a la dimensión de la innovación el 28% indica que están satisfechos con los sistemas administrativos de la institución (procedimientos, procesos, métodos de trabajo, objetivos, de la Coordinación Zonal 2-SALUD, mientras que el 72% de los empleados indican que no están totalmente satisfechos con la innovación de la institución.

Tabla 14
Reconocimiento.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
RECONOCIMIENTO	Mi inmediato superior me da oportunamente el reconocimiento adecuado cuando mi trabajo es de calidad.	5	9	14	17	11
	En general, estoy satisfecho con el reconocimiento que se me da en esta institución?	7	9	12	21	7
	La institución reconoce los logros destacados de los equipos de trabajo.	11	7	10	21	7
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		14%	15%	21%	35%	15%

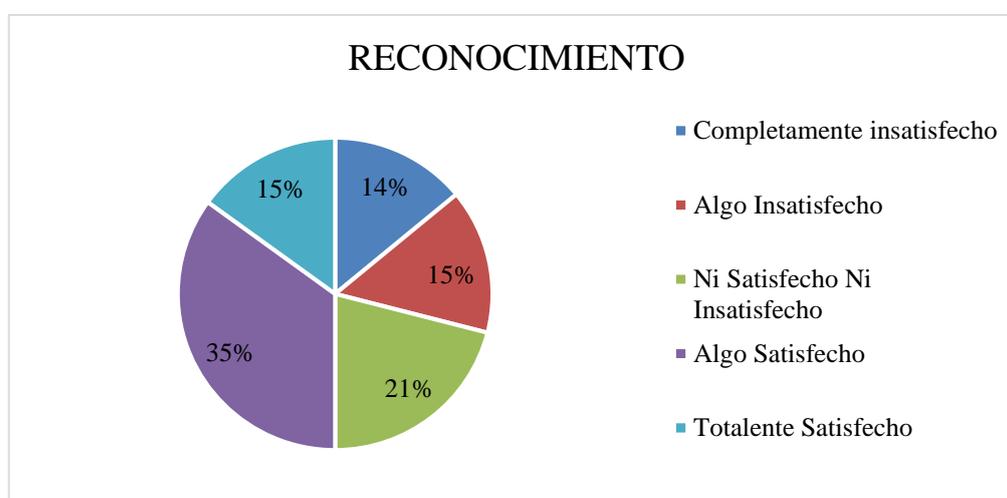


Figura 14. Reconocimiento.

Según los resultados obtenidos tenemos el reconocimiento con los siguiente datos, en un porcentaje del 15% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 35% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 21% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 15% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 14% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Se observa que hay un bajo porcentaje de opiniones como el 15% que indican estar satisfechos con el reconocimiento que se realiza en la institución, por ende es preocupante que haya un alto porcentaje del 85% que indican que no están completamente satisfechos y que jamás ha recibido una felicitación o un reconocimiento en los logros más destacados por el desempeño de sus funciones en la Coordinación Zonal.

Tabla 15
Salario.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
SALARIO	Los sueldos y prestaciones en la institución son competitivos con puestos equivalentes en otras instituciones.	0	5	10	20	21
	TOTAL ENCUESTADOS		56			
PORCENTAJE %		0%	9%	18%	36%	37%

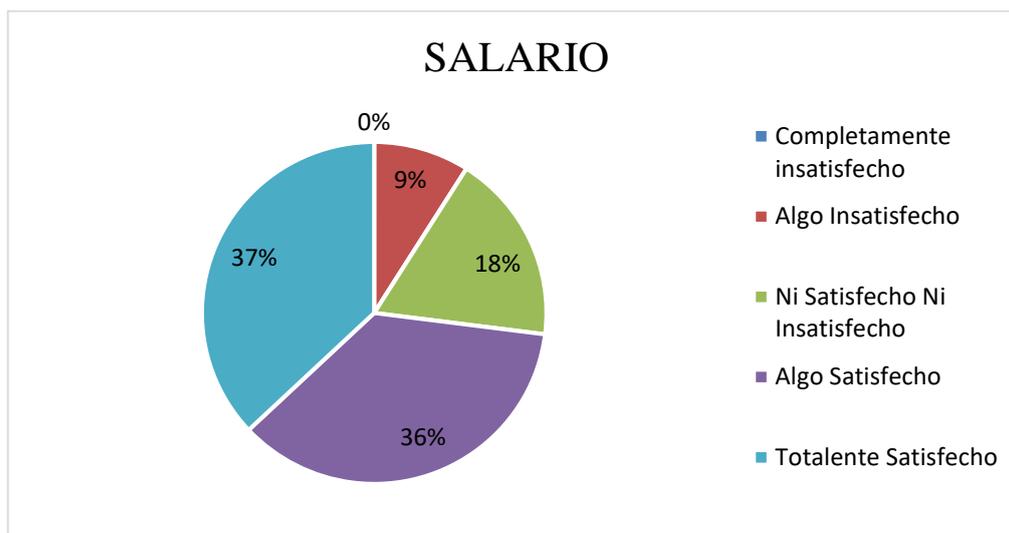


Figura 15. Salario.

En cuanto a la dimensión del salario que perciben los empleados, indican que en un porcentaje del 38% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 36% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 18% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con los salarios que perciben, en un porcentaje del 9% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 0% manifestaron que están completamente insatisfechos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en un porcentaje del 38% expresan estar satisfechos con los sueldos y prestaciones en la institución, e indican que son competitivos con puestos equivalentes en otras instituciones, mientras que un 63% no están en su totalidad satisfechos y consideran que la escala salarial no está acorde a las funciones que cada funcionario realiza, y que se debe mejorar.

Tabla 16
Capacitación y desarrollo.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completam ente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfeh o	Totalment e Satisfecho
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Considero que en mi dirección se tiene a la persona adecuada, en el puesto adecuado.	3	7	14	13	19
	Mi inmediato superior promueve mi capacitación y desarrollo.	5	11	12	15	13
	El personal de mi dirección está deseoso de aprender y superarse.	3	5	8	17	23
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		7%	14%	20%	27%	32%

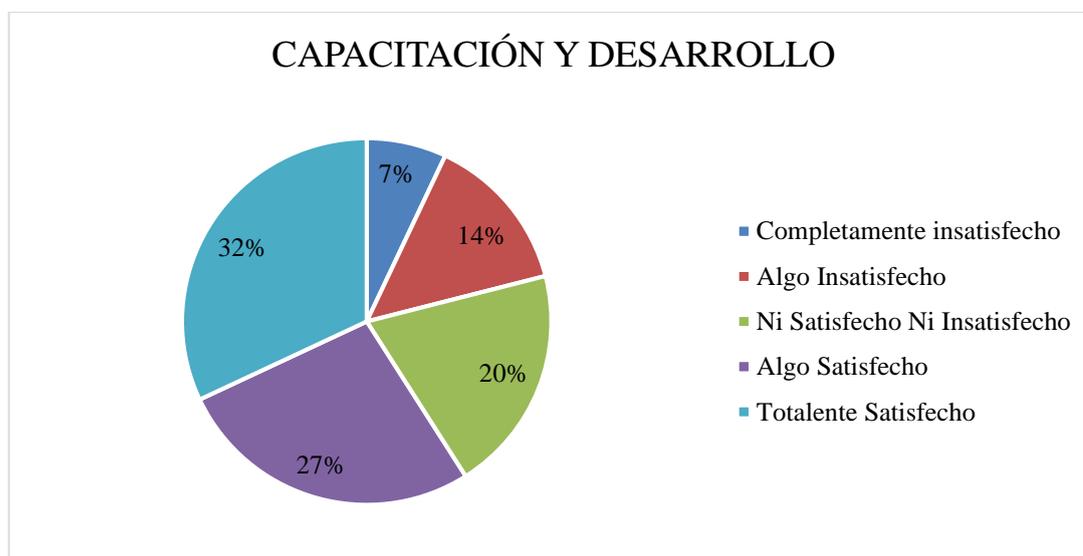


Figura 16. Capacitación y Desarrollo.

En lo que corresponde a la dimensión de capacitación y desarrollo que reciben los empleados, indican que en un porcentaje del 32% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 27% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 20% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos con la capacitación y desarrollo, en un porcentaje del 14% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 7% manifestaron que están completamente insatisfechos.

En la gráfica se observa que el 33% del personal están satisfechos en su totalidad en que su inmediato superior promueve la capacitación y desarrollo y que se tiene a la persona adecuada, en el puesto adecuado, y en un 68% no están en su totalidad satisfechos, siendo una proporción muy representativa para concluir que en la Coordinación Zonal 2-SALUD, se debe implementar programas de capacitación y brindar oportunidades de desarrollo profesional con programas que enriquecen el desempeño laboral y profesional.

Tabla 17
Promoción y Carrera.

DIMENSIÓN	Pregunta	Completament e insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalment e Satisfecho
PROMOCIÓN Y CARRERA	La institución hace todo lo necesario para evitar contaminar el medio ambiente.	0	7	12	12	25
TOTAL ENCUESTADOS			56			
PORCENTAJE %		0%	13%	21%	21%	45%

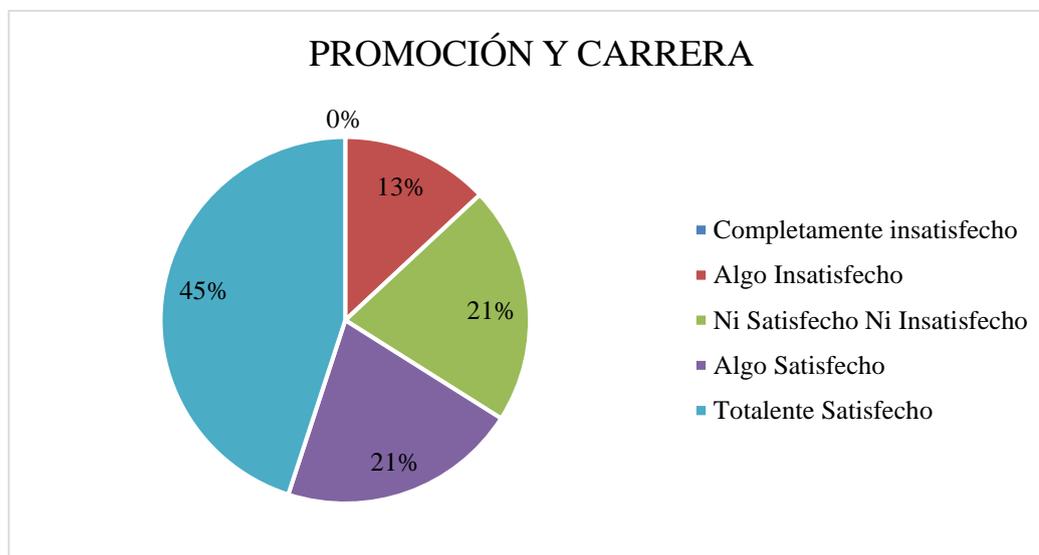


Figura 17. Promoción y Carrera.

Se puede observar que la dimensión de promoción y carrera, indican que en un porcentaje del 45% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 21% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 21% respondieron que

están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 13% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 0% manifestaron que están completamente insatisfechos.

En resumen se puede concluir que la dimensión de promoción y carrera en un 45% indican estar satisfechos en que la institución hace todo lo necesario para evitar contaminar el medio ambiente, brindando programas y talleres de conservación del medio ambiente, y un 55% no están completamente satisfechos porque no se hace lo necesario para evitar contaminar el medio ambiente que tanto daño nos está realizando en la actualidad, e indicaron que se debe brindar capacitaciones y programas para evitar esta contaminación.

Tabla 18
Equidad

DIMENSIÓN	Pregunta	Completamente insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
EQUIDAD	En mi dirección, las cargas de trabajo (para cargos similares) están repartidas equitativamente.	9	13	8	17	9
TOTAL ENCUESTADOS		56				
PORCENTAJE %		16%	23%	14%	30%	16%

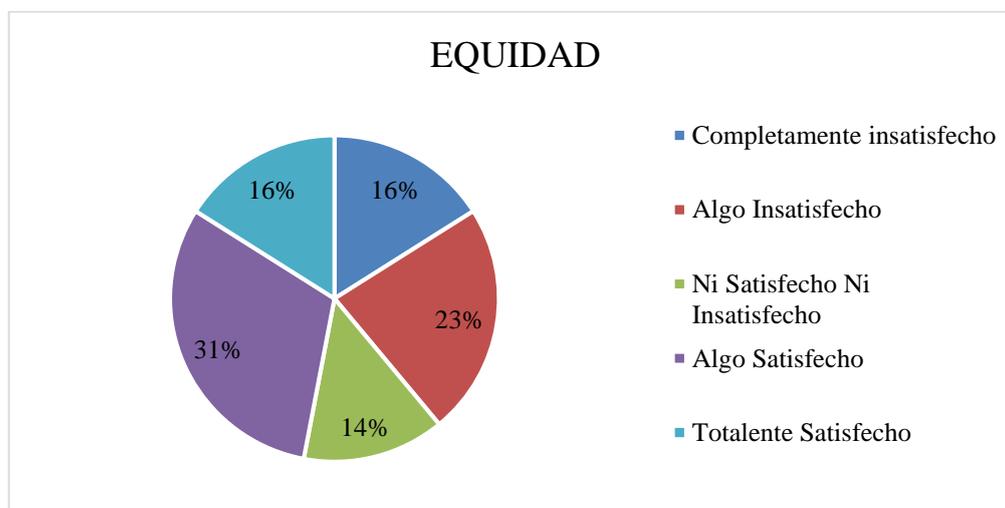


Figura 18. Equidad.

Se puede observar que la dimensión de equidad que reciben los empleados, indican que en un porcentaje del 16% están totalmente satisfechos, en un porcentaje del 30% se sienten algo satisfechos, mientras que en un porcentaje del 14% respondieron que están ni satisfechos ni insatisfechos, en un porcentaje del 23% indican que se sienten algo insatisfechos y en un porcentaje del 16% manifestaron que están completamente insatisfechos.

Como podemos observar en la gráfica existe una proporción muy baja con un porcentaje del 16% indicaron que está totalmente satisfecha con las cargas de trabajo y que están repartidas equitativamente, mientras que el 84% expresaron que no están completamente satisfechos con las funciones que se asignan a cada funcionario y que tiene que ver mucho con la remuneración y la recompensa, no son equitativamente justas, y que mucha de las veces, no se asigna la misma carga de trabajo en comparación con las de otros compañeros.

Tabla 19.

Tabla de resultados generales de clima laboral y la satisfacción del personal administrativo.

FACTORES	DIMENSIÓN	SATISFECHOS (%)	INSATISFECHOS (%)	TOTAL %
Factores personales	Motivación	15%	85%	100%
	Identidad	34%	66%	100%
	Autonomía	40%	60%	100%
	Trabajo en equipo	27%	73%	100%
	Apoyo	53%	47%	100%
Factores Grupales	Administración del conflicto	27%	73%	100%
	Respeto	27%	73%	100%
	Percepción de la organización	40%	60%	100%
	Visión	37%	63%	100%
	Estructura	18%	82%	100%
	Comunicación	23%	77%	100%

Factores Organizacionales objetivos	Condiciones de trabajo	12%	88%	100%
	Innovación	28%	72%	100%
	Reconocimiento	15%	85%	100%
	Salario	37%	63%	100%
Factores Organizacionales Subjetivos	Capacitación y desarrollo	32%	68%	100%
	Promoción y carrera	45%	55%	100%
	Equidad	16%	84%	100%

Resultados generales de satisfacción del personal administrativo.

Para efectos de estudio sobre satisfacción laboral, los datos obtenidos fueron arrojados de la encuesta aplicada sobre el clima laboral y la satisfacción del personal administrativo de la Coordinación Zonal 2-SALUD, para este análisis se aplicó la teoría de motivación-higiene de Frederick Irving Herzberg (1923-2000), considerándose los factores higiénicos y de motivación.

Factores higiénicos

- Condiciones de trabajo de personal administrativo.
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el inmediato superior.
- Salarios y remuneración.
- Estabilidad en el puesto.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Beneficios, bienestar y servicios sociales.

Factores motivacionales

- Responsabilidad en el puesto de trabajo.
- Desafío personal.
- Formulación de objetivos y planes.
- Reconocimiento.
- Promoción y carrera. (Progreso profesional).
- Trabajo en equipo y colaboración de los empleados.

Tabla 20.**Tabla de resultados generales de la satisfacción del personal administrativo.**

Factor	No.	Índice	Personal Administrativo		Total
			Satisfactorio	Insatisfactorio	
Higiénicos	1	Condiciones de trabajo del personal administrativo.	9	47	56
	2	Políticas de la organización y la administración.	15	41	56
	3	Relaciones con el inmediato superior	17	39	56
	4	Salarios y remuneración	12	44	56
	5	Estabilidad en el puesto.	10	46	56
	6	Relaciones con los compañeros de trabajo	21	35	56
	7	Beneficios, bienestar y servicios sociales	23	33	56
	Nivel de insatisfacción/satisfacción			27%	73%
Motivación	8	Responsabilidad en el puesto de trabajo	19	37	56
	9	Desafío personal.	27	29	56
	10	Formulación de objetivos y planes.	23	33	56
	11	Reconocimiento.	8	48	56
	12	Promoción y carrera. (Progreso profesional).	25	31	56
	13	Trabajo en equipo y colaboración de los empleados.	21	35	56
Nivel de satisfacción/insatisfacción			37%	63%	
Total Nivel de satisfacción e insatisfacción			32%	68%	

Discusión.

Luego de haber realizado un análisis previo se obtuvieron varios hallazgos mediante la aplicación de la encuesta realizada al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, en el cual se puede observar que de todos los empleados en general, en un porcentaje muy elevado manifiestan su insatisfacción con respecto a los factores y dimensiones aplicados en el

presente trabajo de investigación, existiendo así un porcentaje muy bajo del personal que se siente satisfecho con el clima laboral de la Institución.

Las relaciones entre los empleados con sus jefes inmediatos evidenciaron una interacción con muchos obstáculos, que disminuye la cooperación, motivación y el trabajo en equipo, además que genera un impacto negativo en la relaciones interpersonales, observándose además carencias de políticas internas para fortalecer clima laboral de la Coordinación Zonal 2-SALUD.

En gran medida, la rotación de los empleados y la reducción de personal, es uno de los factores que está generando también problemas en el clima laboral, en el aprendizaje y satisfacción del personal, debido a que la inexperiencia unida a la limitada capacitación que se brinda en la institución, puede ser un obstáculo para el cumplimiento de las metas y los procesos organizacionales.

Un hallazgo muy importante fue conocer no solamente la percepción negativa del clima laboral en el interior de la Institución, sino que también se pudo verificar un nivel considerable de desmotivación e insatisfacción laboral por parte de los empleados de las diversas direcciones de la organización.

En vista de todo esto, y que a pesar que la mayoría del personal administrativo se siente insatisfecho con el clima laboral de la institución, se ha identificado cuatro dimensiones en las cuales los empleado manifiestan tener un porcentaje muy elevado de insatisfacción y las cuales se detalla a continuación tales como; la motivación con un 85% de insatisfacción y tan solo un 15% de satisfacción, la dimensión condiciones de trabajo con un 12% del personal satisfecho y un 88% del personal insatisfecho, de igual manera tenemos el reconocimiento con un 15% de personal satisfecho y un 85% de personal insatisfecho, y por último la equidad con un 16% del personal se encuentra satisfecho y un 84% insatisfecho.

Finalmente, luego de analizar todos los factores y dimensiones y la satisfacción que tiene cada uno de los empleados administrativos de la institución, por cada una de las dimensiones se ha planteado un plan de mejora y en el cual se hará una retroalimentación de las dimensiones y específicamente se pondrá mucho énfasis en las cuatro dimensiones en estado crítico, tomando en cuenta el bajo nivel de satisfacción del personal administrativo, con la finalidad de mejorar el clima laboral y la satisfacción actual, del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Capítulo IV

Propuesta de Mejora y Plan de Acción.

Partiendo con el hecho de que se ha podido detectar diferentes problemas e inconformidades relacionados con la satisfacción del clima laboral en los diferentes factores y dimensiones del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, obtenidos en los resultados de las encuestas, es necesario trabajar en esto con todas las diferentes direcciones Zonales de la institución. Es por este motivo que, en esta nueva sección, se propone un plan de acción y de mejora con las posibles soluciones para aquellas dificultades.

Por otro lado, antes de entrar al núcleo de este capítulo, es necesario especificar que el plan de acción que se propondrá es con fines académicos, para el cumplimiento de la realización de la presente tesis, y que servirá como una guía estructurada para que, al momento de ejecutarlo, se realicen todas las actividades y tareas para el cumplimiento del mismo. También, cabe recalcar que este plan de acción y de mejora sobre el clima laboral involucra a las diferentes direcciones de la Coordinación Zonal, así como establece un sistema de control y seguimiento durante la ejecución, de esta forma se puede subsanar cualquier evento no contemplado o planificado.

Fundamentos Conceptuales.

El plan de acción es una herramienta gerencial que ayuda a categorizar las situaciones de una empresa y, por ende, permite decidir las actividades más significativas, con el propósito de poder cumplir con los objetivos y metas propuestos. Del mismo modo, estos planes son guías que proveen una estructura para ejecutar proyectos, donde su contenido son tareas específicas que sirven para alcanzar objetivos específicos o superiores. Como se ha dicho anteriormente, debe

existir coherencia en cada plan de acción ya que estos se presentan de acuerdo a los recursos que se poseen y dependiendo de las necesidades que surgen.

El plan de acción se basa en el personal de la institución debido a que a) involucra a diferentes departamentos; b) permite colocar plazos; y, c) define quiénes serán los responsables. Además, incluye un sistema de seguimiento y control, para que se pueda analizar las acciones y evaluar cualquier situación no contemplada.

Por último, para cumplir y lograr eficientemente con los objetivos planteados en el plan de acción, es necesario determinar claramente los recursos que se usará como apoyo. Estos recursos pueden ser: materiales, tiempo, monetarios y humanos. Como para el presente plan de acción se busca solucionar aquellos problemas detectados relacionados al Clima laboral del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, es necesario dar un vistazo previo de la importancia de este tema.

Clima o Ambiente Organizacional.

El clima organizacional tiene que ver con el nivel de satisfacción que perciben los individuos de la institución, cuando los miembros sienten que se les está motivando de una manera adecuada mejora el clima organizacional dentro de esto comprende las relaciones entre compañeros y con sus jefes, la eficacia en sus actividades laborales, muestran interés por colaborar con cualquier actividad de la empresa y se identifican con la misma. En cambio al no sentirse lo suficiente satisfechos, los miembros sienten que no se les está dando la importancia que merecen y por lo tanto dejan de cumplir con sus obligaciones y metas en el trabajo, hasta las relaciones interpersonales se ven afectadas lo que ocasiona que

el clima o ambiente organizacional se convierta en algo pesado para el personal y afecte al desarrollo de la empresa. Chiavenato, (2004).

Objetivo General.

Dotar al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar el Clima Laboral, a través de la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y comunicación con la finalidad de aumentar el nivel de satisfacción de los empleados para conseguir una mayor productividad en todos los aspectos laborales.

Estrategias a Implementar en busca de un plan de mejora.

Con base en los resultados obtenidos mediante el análisis del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo sobre cada uno de los factores y dimensiones, se establece las siguientes estrategias con el fin de mejorar el clima laboral en la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Estrategia 1: Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento de todo el personal administrativo.

Acción 1: Los directores e inmediatos superiores deben observar las emociones de cada una de los empleados que tienen bajo su cargo. Para esto pueden planificar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos tales como; alegría, temor, tristeza o inconformidad, esto con la finalidad de establecer las características generales del equipo de trabajo y de acuerdo a esto definir actividades de motivación.

Acción 2: Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para realizar esto, cada inmediato superior debe evaluar su propia metodología de motivación y

corregir los errores que fomenten la desmotivación. La Unidad de Talento Humano debe reunirse con cada inmediato superior y capacitar sobre como motivar a su equipo de trabajo, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de como motivar a sus analistas y empoderamiento entre otros. Así mismo se debe evaluar entre los empleados, la percepción que estos tienen como su Director o inmediato superior con el fin de evaluar actitudes de motivación.

Acción 3: Se debe facilitar el sentido de utilidad. Constantemente se puede motivar haciendo que el analista se sienta útil y participe de actividades importantes en la institución.

Mantener siempre una actitud de tolerancia, respeto y confianza con el analista.

- Facilitar el crecimiento intelectual y profesional
- Apertura a ascensos
- Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.

Estrategia 2: Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo.

Acción 1: Establecer si la Unidad amerita la conformación de equipos de trabajo. Con la finalidad de no iniciar equipos donde no se necesita. Ya identificada la necesidad de conformar los equipos, es muy importante plantear los objetivos que se deben cumplir.

Acción 2: Fijar metas y objetivos del equipo en cada unidad, las actividades del equipo deben ser establecidas por los integrantes, para lo cual se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, las tareas y actividades y las fechas de entrega de los resultados, y para motivar al equipo es necesario aplicar el reconocimiento por logros alcanzados.

Acción 3: Reunirse de forma personalizada con cada analista para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el analista se sienta importante para la institución y que su trabajo es valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permitirá formular indicadores de desempeño, y poder otorgar reconocimientos al empleado, normalmente esta actividad debe ejecutarse cada trimestre.

Estrategia 3: Trate de participar en actividades de integración.

Acción 1: Programar los cumpleaños de los compañeros, desayunos, bienvenidas, despedidas, incluso actividades fuera de la jornada laboral como actividades deportivas, este es un plus que motiva de forma importante en el mejoramiento de la interacción en equipo.

Estrategia 4: Evite el chisme.

Acción 1: Se debe evitar los comentarios negativos, los criterios mal fundados, en deterioro de los compañeros y en beneficio personal “no hagas a otros lo que no te gustaría que te hagan a ti”

Estrategia 5: Sé amigable y cordial.

Acción 1: es buena norma saludar a los demás cuando uno entra en una oficina o cuando se encuentra con alguien en un pasillo, mostrar interés más allá del trabajo, tan fácil como preguntar ¿Cómo estás? ¿Qué tal te va en tu trabajo? ¿Cómo está tu familia?

Seguimiento y Control

Cabe destacar que se puede aplicar una estrategia propuesta simultáneamente con otra, lo que significa que cada actividad propuesta no es excluyente con relación a otra. Asimismo, se busca minimizar el impacto económico sobre esta propuesta, es por esa razón que es preferible enfocarse en aquellas actividades

donde no se requiere algún papel impreso o actividad que incurra en desembolsos de dinero para la Coordinación Zonal.

Una vez implementadas las actividades de las estrategias propuestas, es necesario asignar un colaborador que sirva como administrador de la propuesta y le lleve el seguimiento correspondiente para determinar el avance y el alcance de los resultados. Por lo general, la mejor forma de analizar y medir el impacto es realizar nuevas encuestas a los colaboradores y comparar los porcentajes de satisfacción y problemas detectados actualmente.

Plan de Mejora.

A continuación se presenta un plan de mejoramiento propuesto para mantener las fortalezas encontradas en el clima laboral perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, y mejorar o mitigar sus debilidades, de acuerdo con el análisis realizado de la aplicación de la herramienta del profesor Hernán Álvarez.

A continuación, se presenta un cuadro de resumen de las acciones a implementar en el clima laboral, haciendo énfasis a cada uno de los factores y demisiones que afectan al clima laboral de personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, con la finalidad de optimizar recursos hay que recalcar que el costo para implementar el plan de mejora, se lo realizar con el mismo presupuesto asignado en la proforma presupuestaria anual y se aprovechará el Talento Humano de la Institución, con esta matriz se espera tener una vista más sencilla de las actividades a implementar.

Tabla 20.
Factores Personales.

FACTORES PERSONALES						
Diagnóstico: De acuerdo a los datos obtenidos el personal administrativo no está en su totalidad satisfecho, las relaciones interpersonales no son muy positivas y el trabajo en equipo que se realiza es deficiente.						
Objetivo Estratégico: Reforzar el reconocimiento del personal en la organización, a través de programas estructurados en la organización.						
ESTRATÉGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO
Preservar las óptimas relaciones entre el personal.	Capacitar en relaciones interpersonales positivas a todo el personal.	Responsable de Recursos Humanos	2 semanas	(#funcionarios con capacitación realizada / #funcionarios) x 100	Anual	Informe de clima organizacional.
Creación y aplicación programa participativo "Juntos sabemos más "	Capacitación toma de decisiones, dirigida a Directores Zonales y responsables de Unidad.	Responsable de Recursos Humanos	4 semanas	Total, capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones programadas	Anual	Informes de gestión con resultados de propuestas e implementaciones con base a acciones participativas.
	Vincular a todo el personal perteneciente a la Coordinación Zonal, a las capacitaciones de empoderamiento planteadas en la dimensión consenso.	Responsable de recursos Humano.	4 semanas	Total, capacitaciones efectuadas / Total de capacitaciones programadas	Anual	

Tabla 21
Factores Grupales.

FACTORES GRUPALES						
Diagnóstico: El personal administrativo en su mayoría no identifica muy bien cuál es la misión y visión y el trabajo en equipo y sus condiciones de trabajo no son muy favorable para la institución.						
Objetivo Estratégico: Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo y analizar las condiciones de trabajo en los colaboradores y directivos de la Coordinación.						
ESTRATEGÍA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO
Difundir la misión, visión y objetivos departamentales	Charla de socialización e información.	Directores o responsables de cada una de las Dirección.	2 semanas	100% de colaboradores conocen la filosofía departamental.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
Identificar la problemática departamental.	Taller participativo	Todo el equipo de trabajo.	3 semanas	100% de problemas identificados.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
Revisar proyectos departamentales	Reuniones departamentales para analizar y aprobar proyectos.	Planificación/Director de cada área.	3 semanas	Aumento de participación e integración grupal.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
Generar espacios para la solución de conflictos	Realizar un comité mensual por áreas	Directores de área	Mensual	Informe de Gestión	Anual	Informe de clima organizacional.

Tabla 22.
Factores Organizaciones Objetivos.

FACTORES ORGANIZACIONALES OBJETIVOS						
Diagnóstico: El reconocimiento del personal administrativo no es constante en la institución, y los niveles de comunicación no son muy favorables y en algunos casos el salario no es equitativo.						
Objetivo Estratégico: Incrementar los reconocimientos y los niveles de comunicación entre los colaboradores pertenecientes a la Coordinación Zonal 2-SALUD.						
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO
Diseñar e implementar un programa de reconocimiento s no monetarios para todas las áreas de la Institución.	Crear programa del mejor empleado del mes, reconociendo la labor desempeñada por los colaboradores.	Responsable de Recursos Humanos.	2 semanas	Plan de Incentivos	Anual	Informe de resultados plan de incentivos.
	Implementar cultura verbal y/o escrita de reconocimiento oportuno por logros alcanzados bien sea por un área o un colaborador.	Coordinación Zonal/ responsable de recursos humanos.	Constante (indefinido)	Información socializada por la intranet. Publicación en cartelera.	Semestre	
	Personalizar la celebración de fechas especiales como cumpleaños, día del padre o de la madre, día de la mujer, aniversarios laborales, con notas de felicitación acompañados de pequeños detalles como un ramo de flores, etc. Esto debe realizarse de forma equitativa, es decir sin distinción de área.	Responsable de Recursos Humanos.	4 semanas	Plan de Incentivos.	Anual	
Implementar estrategias que permitan la integración de las diversas áreas de la Institución.	Sensibilizar el personal de la organización respecto a las labores y funciones de las otras áreas	Analista de Recursos Humanos.	3 semanas con seguimiento continuo	Total capacitaciones efectuadas/Total de capacitaciones programadas	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
Implementar herramientas que permitan generar Feedback dentro de la Coordinación.	Realizar sensibilización a todo el personal a cerca de la importancia del Feedback.	Coordinación Zonal Jefe/ Responsable de Recursos Humanos	2 semanas	Información socializada por la intranet. Publicación en cartelera.	Semestral	Informe de propuestas generadas y/o implementadas
	Capacitación en aplicación de técnica de comunicación, enfocándose en la retroalimentación, con el fin de realizar un Feedback eficiente que no genere disgustos ni hiera susceptibilidades.	Coordinación Zonal Jefe/ Responsable de Recursos Humanos	2 semanas	Talento humano cubierto (THC) = (#funcionarios con capacitación realizada/ # funcionarios) x 100	Anual	

Tabla 23.
Factores Organizacionales Subjetivos.

FACTORES ORGANIZACIONALES SUBJETIVOS						
Diagnóstico: Las capacitaciones que se imparten al personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal, son muy pocas, y el trato justo y equitativo es deficiente, por lo cual, y el personal no se siente completamente satisfecho.						
Objetivo Estratégico: Dotar al personal el entrenamiento necesario para desarrollar sus capacidades, de manera justa y equitativa, a fin de alcanzar las metas departamentales.						
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	VERIFICACIÓN	SEGUIMIENTO
Desarrollar un plan de carrera para el personal de cada dirección.	Reuniones para elaboración de un plan de carrea que responda a las necesidades del área de estudio.	Responsable de Recursos Humanos/Director Administrativo Financiero.	5 semanas	Alcance de objetivos departamentales.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
Implementar acciones para el desarrollo del liderazgo participativo y en un ambiente justo y equitativo.	Curso de capacitación sobre liderazgo participativo.	Responsable de Recursos Humanos/Director Administrativo Financiero	4 semanas	Aumento de acciones participativas en el cada departamento.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
	Realizar acciones de dirección participativa con los empleados	Responsable de Recursos Humanos/Director Administrativo Financiero	4 semanas	Mejorar los niveles de gestión en el cada departamento.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.
	Realizar acciones de un trato justo y equitativo.		4 semanas	Mejorar los niveles de gestión en el cada departamento.	Anual	Informe de gestión con resultados de calidad.

Beneficios del Plan de Mejora.

El plan de mejoras ha sido elaborado de una manera organizada, priorizando y planificando acciones, a fin de asegurar su implementación y seguimiento, garantizando el mejoramiento del clima organizacional que va en beneficio de niveles satisfacción laboral de todo el personal que trabaja en él.

Los beneficios de la propuesta en el presente trabajo de investigación no pueden ser valorados financieramente, puesto que hay que considerar que las instituciones públicas del Estado no generan rentabilidad, sino se ve reflejado en la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos. Y en el caso de la Coordinación Zonal, se mide en función de indicadores de gestión de las metas alcanzadas, siendo los beneficios directos los siguientes:

- Los colaboradores departamentales se sentirán identificados con el departamento que laboran, al valorar su filosofía organizacional.
- Los colaboradores identifican problemas departamentales y generan propuestas efectivas para solucionarlas.
- Se evidenciará mayor participación e integración grupal entre los miembros del personal administrativo de la Coordinación Zonal 2-SALUD.
- Aumento de acciones participativas
- Mejora los niveles de gestión.
- Mejores resultados en las evaluaciones de desempeño aplicadas a todo el personal administrativo de la Coordinación Zonal.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejor nivel de comunicación departamental.

Presupuesto.

Para la ejecución de los diferentes planes de mejoramiento, los cuales constan en los 4 matrices correspondientes a los factores del clima laboral, con la finalidad de optimizar recursos hay que recalcar que el costo para implementar el plan de mejora, se lo realizar con el mismo presupuesto asignado en la proforma presupuestaria anual y se aprovechará en lo posible Talento Humano de la Institución, con esta matriz se espera tener una vista más sencilla de las actividades a implementar se ha considerado los costos que atañen con respecto al diseño de materiales didácticos para el estudio, la entrega de afiches con información importante. Los presupuestos generales que corresponden a cada taller para mejorar el clima laboral y son los siguientes:

Tabla 24.
Presupuesto Plan de Mejora.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL.
Taller Factores Personales.	1 (anual)	\$740	\$740
Taller Factores Grupales.	1 (anual)	\$780	\$780
Taller Factores Organizaciones Objetivos.	1 (anual)	\$767	\$767
Taller Factores Organizaciones Subjetivos.	1 (anual)	\$800	\$800
SUBTOTAL			\$2.756,25
IVA			\$330,75
TOTAL			\$3.087,00

Conclusiones.

Se revisaron diferentes teorías concernientes al clima laboral que permitieron comprender de una mejor manera el análisis del ambiente laboral interno y la satisfacción del personal administrativo de la Coordinación, obteniendo resultados que de acuerdo a la formulación del problema, dieron a conocer que efectivamente se tenía un buen indicio con respecto a los factores que más están afectando actualmente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, y que con seguridad se deben trabajar para el mejoramiento del clima laboral.

Se implemento un marco referencial, donde se presentan antecedentes de estudio similares a nivel local, nacional e internacional que nos permitieron analizar, entender y comprender el entorno en el que se desarrolla clima laboral, donde se establece la información que soporta la investigación.

Se aplicó la encuesta sobre clima laboral y satisfacción del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, en la cual, nos permitió conocer sus opiniones y que fueron analizados de forma personalizada, cada uno de los factores y dimensiones, identificando focos de preocupación en la mayoría de los factores y sus dimensiones, principalmente las que tienen poca satisfacción tales como la motivación, reconocimiento, trabajo en equipo, estructura, condiciones de trabajo y equidad.

El plan de acción está diseñado con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico hacia el personal administrativo sobre el Clima laboral, y que servirá como estrategias de mejoramiento en el ambiente de trabajo, involucrando a todo el personal administrativo perteneciente e la Coordinación Zonal.

Al final se presenta un plan de mejora, para mantener las fortalezas encontradas en el clima laboral perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, y mejorar o

mitigar sus debilidades, de acuerdo con el análisis realizado de la aplicación de la herramienta del profesor Hernán Álvarez.

Profundizar en el estudio del clima laboral y la satisfacción es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, ayudando a reforzar la efectividad y salud interna de la institución, los climas laborales tensos, influyen en la deserción del personal calificado de la organización, hacia otras fuentes de trabajo.

Recomendaciones.

Considero que se deben organizar eventos para unir a todo el personal y que trabajen en equipo y poder mejorar las relaciones interpersonales existentes en la institución, compartir sus ideas, opiniones, metas similares, entre otras características, lo que permite llevar una buena relación dentro del ámbito laboral.

Trabajar en un espacio físico apropiado, adecuando las instalaciones acorde a las necesidades de la Coordinación Zonal 2-SALUD, el personal administrativo estando satisfecho y confortable en un ambiente armonioso lograra alcanzar buenos resultados en el trabajo realizado, siendo este más eficaz al ejecutar sus actividades y tareas.

Poner en práctica las estrategias y el plan de mejora planteados, para que todo el personal administrativo tengan un excelente clima laboral y las mejores condiciones de trabajo.

Se debe estimular las condiciones que conduzcan a una buena comunicación, excelentes relaciones interpersonales en todo el personal administrativo y a un libre intercambio de ideas, manteniendo canales de información para que los

mensajes fluyan de una manera eficiente y oportuna en cada una de las direcciones de la Coordinación.

Cada director juega un rol muy importante con su equipo de trabajo, por lo tanto, en base a la situación actual y con los resultados obtenidos en la presente investigación, se debe analizar los puntos fuertes y débiles del personal administrativo, y de esta manera, conseguir alcanzar al máximo la satisfacción del personal antes mencionado, lograr un trabajo óptimo con el fin de poder obtener grandes beneficios para la Coordinación Zonal 2-SALUD.

Referencias Bibliográficas.

Bibliografía

- A., G. H. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Boston: Harvard University Press.
- Adrián Fumhan. (1990). *El Cima y la Cultura Organizacional*. EE UU: Oxford University,.
- Alvarez, G. (1992). *El Constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes*. Buenos Aires: Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Alvarez, M. (2006). *El Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Rosarista.
- Araujo. (2011). La Inconsistencia Posicional: Un nuevo conpecto sobre la Estratificación Social. *CEPAL 103*, 14.
- Argyris, C. (1957). *Personalidad y Organización*. Nueva York: Harper Collins.
- Bañuelos. (10 de mayo de 2010).
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->.
 Obtenido de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral->
- Barbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Björnberg, N. N. (2007). *Las escalas del Clima Familiar*. Nueva York: Business Review.
- Brace, I. (2011). *Diseño de Cuestionarios*. México: Patria.

- Bruner, J. (2013). *La educación, puerta de la cultura*. España: A. Machado Libros S. A.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Bustos, P., Miranda, M., & Peralta, R. (7 de junio de 2014). *Gestiopolis*.
Obtenido de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
- Canclini, N. G. (1995). *Consumidores y ciudadanos conflictos multiculturales de la globalización*. México: GRIJALBO, S.A.
- Casas J. Repullo JR, D. J. (2003). *La Encuesta como técnica de investigación*.
Barcelona: ACCI.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Sao Pablo: International Thomson.
- Cuevas, R., Contreras, O., Fernández, J. G., & González-Martí, I. (2014).
Influencia de la motivación y el autoconcepto físico sobre la intención de ser físicamente activo. *Revista Mexicana de Psicología*, 17-24.
- Daniel, D. (1996). *Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional*. Nueva York: Review.
- Emig, L. (2002). *Clima Organizacional: Estamento académico de la Universidad Australde Chile*. Chile: Valdivia.
- Gairín. (1996). *La Organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gómez, L. (2011). *Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional*. Bogotá: UNAD.
- González, R. V. (2005). *Evaluación de Instituciones Educativas*. Monterrey: Trillas ebook.

Guillen, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: McGraw-Hill.

J, G. (1996). *La Organizaciones*. Madrid: (8a ed.) Mc Graw Hill.

James, L. y. (1974). *Clima Organizacional: una revisión de la teoría y la investigación*. Nueva York: Boletín psicológico.

Katz, D. y. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Litwin, G. y. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Madrid: Facultad de psicología, Universidad de Complutense.

Naylor, B. (1976). *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.

Onofre Pérez, L. M. (28 de marzo de 2014). *El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral*.

Obtenido de El Clima Organizacional y la Satisfacción como factores influyentes en el Desempeño Laboral:

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3986>

Pace, T. (1968). *El concepto del Clima Organizacional*. Boston: Harvard Graduate School.

Peiró. (1995). *Una perspectiva psicosocial*. Valencia: NAU llibres.

Prisco, S. (2012). *Relación entre el Clima Laboral y la motivación del personal en una secundaria pública*. México: Memorias.

Ramírez, V. (2012). *Clima Organizacional en la Universidad del Valle*. Cali: Colombia.Amgd.

Robbins S.P. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamerica.

Robbins Stephen. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Salinas. (1994). *"La satisfacción Laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica"*. México: Salvador.

Sallán, J. G. (1999). *La organización Escolar: contexto y texto de actuación* . Madrid: La Muralla.

Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sánchez, F. M. (1996). *Manual de prácticas de psicología organizacional*. España: Amarú.

Schneider. (1968). *Cuestionario de Clima de la Agencia*. Boston: Harvard University Press.

Ucros Brito, M. (2011). Factores del Clima Organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Onmia*, 91-102.

Apéndice.

Tabla 24. Encuesta "Clima Laboral del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD."

DIMENSIONES	Pregunta	Completamente Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho Ni Insatisfecho	Algo Satisfecho	Totalmente Satisfecho
MOTIVACIÓN	<p>¿Mi inmediato superior, recibe con gusto mis ideas? Mi inmediato superior logra los resultados de sus colaboradores por motivación y compromiso, más que por supervisión continua.</p>					
	<p>¿En general, me siento motivado al desempeñar mi trabajo? En general, ¿cuál es su satisfacción con la planificación y organización de la institución?</p>					
IDENTIDAD	<p>Mi inmediato superior es un buen ejemplo de actitud y conducta para su personal. ¿Los compañeros en mi unidad, actúan conforme la misión y valores de la institución?</p>					
AUTONOMÍA	<p>¿Se lo que debo hacer para lograr los resultados esperados en el desempeño de mi puesto? Tengo establecidos mis objetivos individuales acordes a los de mi dirección. ¿El personal tiene libertad para manifestar sus inquietudes e inconformidades?</p>					
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Generalmente resolvemos en equipo los problemas de nuestra dirección. Reviso periódicamente con mi inmediato superior los avances en el logro de mis objetivos de trabajo. El personal de mi unidad está comprometido con sus objetivos de trabajo. Los procedimientos de trabajo en mi unidad, permiten realizar las tareas en forma simple y ágil.</p>					

En mi dirección hemos logrado mejorar la calidad y productividad mediante el trabajo en equipo.

En mi unidad revisamos periódicamente los procedimientos para hacerlos más ágiles.

La institución mantiene su liderazgo con las demás coordinaciones zonales, gracias a la calidad de su gestión y servicios.

En mi dirección creemos y practicamos el concepto de que "juntos lo hacemos mejor".

En general, cuál es su satisfacción con respecto a la ayuda que se proporcionan los colaboradores en las diferentes direcciones (trabajo en equipo).

En general, estoy satisfecho con el estilo de liderazgo de mi inmediato superior?.

Estoy satisfecho con la calidad de los productos o servicios que recibo de los compañeros con los que interactúo.

APOYO

En mi grupo de trabajo colaboramos y nos proporcionamos ayuda.

ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

Mi inmediato superior me involucra en la toma de decisiones relacionadas con mi trabajo y promueve la participación del personal.

Mi inmediato superior establece altos estándares de exigencia en el desempeño de su personal.

La organización de mi unidad es flexible y cambia cuando las necesidades lo requieren.

RESPECTO	Considero que el trato que me da mi inmediato superior es adecuado y respetuoso.
	En general estoy satisfecho con las prácticas de los "VALORES" de la institución (ciudadanía, colaboradores y comunidades).
	El personal de la institución cumple con los valores, leyes y normas de la sociedad.
PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	En general, ¿cuál es su satisfacción en esta institución?
	La institución está obteniendo los resultados esperados.
	En mi unidad existe buen ambiente de trabajo.
VISIÓN	Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño en la institución.
	La organización de mi unidad facilita el logro de nuestros objetivos.
	En general, estoy satisfecho con la consistencia entre lo enunciado en la "MISIÓN" de la institución y en lo que se practica.
ESTRUCTURA	La institución se involucra y se compromete con la comunidad donde se encuentra establecida.
	Los procedimientos de trabajo contribuyen favorablemente al desempeño de mis funciones.
	En general, cuál es su satisfacción con la tecnología (herramientas, equipos, maquinarias, sistemas informáticos, etc.) con que cuenta la institución.
COMUNICACIÓN	¿El cuidado y mantenimiento de los servicios sanitarios es el adecuado?
	La institución cuenta con instalaciones físicas que faciliten las reuniones de grupos de trabajo.
	Mi jefe inmediato promueve una comunicación abierta y sincera con su personal.

Mi inmediato superior nos mantiene informados sobre nuevas disposiciones, acuerdos, cambios en nuestra institución.

Si efectúo un reclamo, mi inmediato superior lo atiende, ¿le da seguimiento o me explica el porqué de su decisión?

¿Mi inmediato superior me proporciona la orientación adecuada sobre trámites o disposiciones de la institución?

Mi inmediato superior comparte sus conocimientos sobre el trabajo con sus colaboradores.

CONDICIONES DE TRABAJO

¿En general, estoy satisfecho con las prácticas en la institución con respecto a seguridad industrial y medio ambiente?

En mi dirección contamos con la tecnología adecuada para realizar nuestro trabajo.

¿En mi puesto de trabajo se cuenta con las condiciones de seguridad adecuadas?

En general, ¿cuál es su satisfacción con las prácticas de calidad en la institución?

Tengo el equipo, material y herramientas necesarios para el desempeño adecuado de mis funciones.

¿La institución muestra gran consideración por nuestro bienestar?

INNOVACIÓN

¿En mi dirección el personal conoce bien su trabajo?

En general, estoy satisfecho con los sistemas administrativos de la institución (procedimientos, procesos, métodos de trabajo, objetivos, etc.)

	En mi dirección realizamos las acciones preventivas necesarias para asegurar la calidad y mejora continua de nuestro trabajo.
RECONOCIMIENTO	Mi inmediato superior me da oportunamente el reconocimiento adecuado cuando mi trabajo es de calidad.
	¿En general, estoy satisfecho con el reconocimiento que se me da en esta institución?
	La institución reconoce los logros destacados de los equipos de trabajo.
SALARIO	Los sueldos y prestaciones en la institución son competitivos con puestos equivalentes en otras instituciones.
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Considero que en mi dirección se tiene a la persona adecuada, en el puesto adecuado.
	Mi inmediato superior promueve mi capacitación y desarrollo.
	El personal de mi dirección está deseoso de aprender y superarse.
PROMOCIÓN Y CARRERA	La institución hace todo lo necesario para evitar contaminar el medio ambiente.
EQUIDAD	En mi dirección, las cargas de trabajo (para cargos similares) están repartidas equitativamente.

Fuente: Tomado de Coordinación Zonal 2-SALUD.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, David Amadeo Manchay Moreno, con C.C: 1104925456 autor(a) del trabajo de titulación: “El clima laboral del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de agosto del 2020.

f. _____

Nombre: David Amadeo Manchay Moreno

C.C: 1104925456



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	“El Clima laboral del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2- SALUD”		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	David Amadeo Manchay Moreno		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Elsie Zerda Barreno Psic. Jimmy Calle Cabezas, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Agosto del 2020.	No. DE PÁGINAS:	85
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos Humanos, clima laboral, Administración.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Dimensiones del clima laboral, factores del clima laboral, satisfacción laboral, propuesta de mejora, plan de acción.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente proyecto de investigación se realizó con la finalidad de analizar los factores y dimensiones del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, de la provincia de Napo, Cantón Tena, para obtener los objetivos planteados se realizó una encuesta de satisfacción como método de investigación cualitativa. El instrumento básico utilizado en la investigación es el cuestionario, que recoge en forma organizada los indicadores de las variables, tras la obtención de los resultados, permitieron conocer a profundidad la realidad actual del clima laboral y la satisfacción del personal administrativo, perteneciente a la Coordinación Zonal 2-SALUD, para poder lograr un mayor nivel de integración, cooperación, satisfacción y de pertenencia, quedó en manifiesto la necesidad de implementar una propuesta de mejora y un plan de acción, utilizando cuatro tipos de factores; individuales, grupales y organizacionales objetivos y subjetivos, integrados por dimensiones del clima laboral.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0999348742	E-mail: m_amadeo90@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			