

**UNIVERSIDAD MAYOR, REAL Y PONTIFICIA DE  
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA  
VICERRECTORADO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**TRABAJO PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN AUDITORIA  
MÉDICA Y GESTIÓN DE CALIDAD**

**CLIMA LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO EN EL CENTRO DE  
SALUD INTEGRAL BETANZOS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE LA  
GESTIÓN 2024**

**TUTOR: DR. HOWARD MORA**

**MAESTRANTE: MARÍA CRISTINA MAMANI CATARÍ**

**POTOSÍ – BOLIVIA**

**2024**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, María Cristina Mamani Catarí, titular de los derechos de autor de la investigación titulada "Satisfacción del Usuario Interno y Clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el Primer Semestre de la Gestión 2024", cedo todos los derechos de autor relacionados con esta investigación a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Esta cesión de derechos incluye el uso, reproducción, distribución y publicación de la investigación con fines académicos y de investigación dentro de la institución universitaria.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por su constante guía y por permitirme alcanzar esta meta. Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. A pesar de no contar con un tutor formal, agradezco a los profesores y compañeros de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca por su enseñanza y apoyo durante mi formación.

## **DEDICATORIA**

Este logro está dedicado con amor y gratitud a mis padres, quienes me dieron la vida y me inspiraron a perseguir mis sueños. También dedico este trabajo a mi familia, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi mayor motivación en cada paso de este camino académico.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CESIÓN DE DERECHOS</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. CLIMA LABORAL</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. Definición y Concepto .....	8
1.1.1.1. Tipos de Clima Laboral .....	8
1.1.1.1.1. Clima Laboral Autoritario.....	9
1.1.1.1.2. Clima Laboral Participativo .....	9
1.1.1.1.3. Clima Laboral Colaborativo.....	10
1.1.1.1.4. Clima Laboral Negativo .....	10
1.1.1.1.5. Clima Laboral Innovador .....	10
1.1.2. Dimensiones del Clima Laboral .....	11
1.1.2.1. Ambiente Físico.....	11
1.1.2.2. Recursos y Soporte.....	12
1.1.2.3. Relaciones Interpersonales.....	12
1.1.2.4. Reconocimiento y Compensación.....	13
1.1.3. Factores que Influyen en el Clima laboral .....	13
<b>1.2. SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO</b> .....	<b>14</b>
1.2.1. Definición y Concepto .....	14
1.2.2. Estrategias para Mejorar la Satisfacción del Usuario Interno.....	15
1.2.3. Dimensiones de la Satisfacción del Usuario Interno .....	17
1.2.3.1. Cultura Organizacional.....	17

1.2.3.2.	Liderazgo .....	18
1.2.3.3.	Comunicación.....	18
1.2.3.4.	Cohesión y Trabajo en Equipo.....	19
1.2.4.	Factores que Influyen en la Satisfacción del Usuario Interno .....	19
1.2.5	Centro de salud integral.....	20
1.3.	MARCO CONTEXTUAL.....	20
1.3.1.	Centro de Salud Integral Betanzos.....	20
1.3.2.	Equipamiento y Servicios Ofrecidos.....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>23</b>
2.5.	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE.....	23
2.5.1.	Enfoque de Investigación.....	23
2.5.2.	Tipo de Investigación .....	23
2.6.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
2.6.1.	Métodos Teóricos.....	24
2.6.2.	Métodos Empíricos .....	25
2.6.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	26
2.6.3.1.	Técnica de investigación .....	26
2.6.3.2.	Instrumento de investigación .....	26
2.7.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	29
2.8.	POBLACIÓN DE CADA UNIDAD DE ANÁLISIS.....	29
2.9.	MUESTRA.....	30
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>31</b>
3.1.	RESULTADOS OBTENIDOS.....	31
3.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	31
3.3.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL .....	34

3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO .....	40
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN PARA LA PRUEBA DE PROPORCIONES .	45
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA CORRELACIÓN.....	47
3.7. DISCUSIÓN .....	48
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA .....</b>	<b>51</b>
<b>ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS DEL CENTRO DE SALUD INTEGRAL BETANZOS .....</b>	<b>51</b>
4.1. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA .....	51
4.2. OBJETIVOS .....	53
4.2.1. Objetivo general .....	53
4.2.2. Objetivos específicos .....	53
4.3. ORGANIZACIÓN O PLANIFICACIÓN .....	54
4.3.1. Responsables de la implementación.....	54
4.3.2. Recursos necesarios.....	54
4.4. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN .....	55
4.4.1. Fortalecer la cultura organizacional .....	55
4.4.2. Mejorar las relaciones interpersonales.....	57
4.4.3. Desarrollar un liderazgo participativo .....	58
4.5. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN .....	61
4.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	62
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Personal de Centro de Salud Integral Betanzos</i> .....	29
Tabla 2 <i>Clima laboral</i> .....	31
Tabla 3 <i>Satisfacción del usuario interno</i> .....	32
Tabla 4 <i>Condiciones Físicas y Ambiente Saludable</i> .....	34
Tabla 5 <i>Recursos y Soporte</i> .....	35
Tabla 6 <i>Relaciones Interpersonales</i> .....	37
Tabla 7 <i>Reconocimiento y Compensación</i> .....	38
Tabla 8 <i>Cultura Organizacional</i> .....	40
Tabla 9 <i>Liderazgo</i> .....	41
Tabla 10 <i>Comunicación</i> .....	42
Tabla 11 <i>Cohesión y Trabajo en Equipo</i> .....	44
Tabla 12 <i>Correlación entre el Clima laboral y la Satisfacción del Usuario Interno</i> .....	47
Tabla 13 <i>Matriz de Marco Lógico de las Estrategias</i> .....	59
Tabla 14 <i>Diagrama de Gantt</i> .....	62



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 1 <i>Clima laboral</i> .....	31
Grafica 2 <i>Satisfacción del usuario interno</i> .....	33
Grafica 3 <i>Condiciones Físicas y Ambiente Saludable</i> .....	34
Grafica 4 <i>Recursos y Soporte</i> .....	36
Grafica 5 <i>Relaciones Interpersonales</i> .....	37
Grafica 6 <i>Reconocimiento y Compensación</i> .....	39
Grafica 7 <i>Cultura Organizacional</i> .....	40
Grafica 8 <i>Liderazgo</i> .....	41
Grafica 9 <i>Comunicación</i> .....	43
Grafica 10 <i>Cohesión y trabajo en equipo</i> .....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 1 <i>Tipos de clima laboral</i> .....	9
Figuras 2 <i>Dimensiones del clima laboral</i> .....	11
Figuras 3 <i>Estrategias para Mejorar la Satisfacción del Usuario Interno</i> .....	15
Figuras 4 <i>Satisfacción de Usuario Interno</i> .....	17
Figuras 5 <i>Personal de Centro de Salud Integral Betanzos</i> .....	29

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal determinar el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024. Para abordar este propósito, se adoptó un enfoque cuantitativo dentro de un diseño de descriptivo correlacional de corte transversal.

La metodología empleada incluyó la aplicación de un cuestionario tipo Likert a una muestra representativa de 40 usuarios internos del centro de salud. Los resultados obtenidos revelaron una prevalencia de calificaciones medias o bajas en el clima laboral, donde el 42.5% lo calificó como medio y el 40.0% como bajo. En contraste, se observó una distribución más equilibrada en la satisfacción del usuario interno, con el 45.0% clasificándola como media, el 30.0% como alta y el 25.0% como baja. Este análisis permitió identificar una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.460 y un nivel de significancia (p-valor) de 0.045.

A partir de estos hallazgos, se destaca la importancia de implementar estrategias destinadas a mejorar el ambiente laboral como una medida fundamental para promover un clima laboral saludable y, en consecuencia, incrementar la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos. Estas acciones podrían incluir mejoras en las condiciones físicas del lugar de trabajo, así como el fomento de relaciones interpersonales positivas y una comunicación efectiva entre los empleados.

**Palabra clave:** Clima laboral, satisfacción del usuario interno y estrategias de mejora

## SUMMARY

The main objective of the research was to determine the work environment and internal user satisfaction at the Betanzos Integrated Health Center during the first semester of 2024. To address this objective, a quantitative approach was adopted within a descriptive-correlational cross-sectional design.

The methodology employed included the application of a Likert-type questionnaire to a representative sample of 40 internal users of the health center. The results revealed a prevalence of medium or low ratings in the organizational climate, with 42.5% rating it as medium and 40.0% as low. In contrast, a more balanced distribution was observed in internal user satisfaction, with 45.0% rating it as medium, 30.0% as high, and 25.0% as low. This analysis identified a moderate, statistically significant positive correlation between organizational climate and internal user satisfaction, with a Spearman correlation coefficient of 0.460 and a significance level (p-value) of 0.045.

Based on these findings, the importance of implementing strategies aimed at improving the work environment is emphasized as a fundamental measure to promote a healthy organizational climate and, consequently, increase internal user satisfaction at the Betanzos Integrated Health Center. These actions could include improvements in the physical conditions of the workplace, as well as fostering positive interpersonal relationships and effective communication among employees.

**Keyword:** Work environment, internal user satisfaction, and improvement strategies

# INTRODUCCIÓN

## 1. Antecedentes

La satisfacción del usuario interno y el clima laboral son componentes fundamentales en la gestión de establecimientos de salud, ya que influyen significativamente en la calidad del servicio ofrecido y en la eficiencia operativa. Diversos estudios han abordado la relación entre estas variables en distintos contextos y épocas, proporcionando una base sólida para la presente investigación sobre el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024.

Santana Ortiz y Pérez García (1) realizaron un estudio cuantitativo que evaluó la relación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud La Oroya. Sus resultados mostraron niveles medios tanto en el clima laboral ( $3,45 \pm 0,83$ ) como en la satisfacción laboral ( $3,32 \pm 0,93$ ), destacando que la dimensión con menor puntaje en el clima laboral fue el reconocimiento ( $3,12 \pm 0,77$ ) y, en satisfacción laboral, la satisfacción por el ambiente físico ( $2,80 \pm 0,93$ ). La correlación entre ambas variables fue significativa ( $r = 0,636$ ,  $p \leq 0,001$ ).

En otro estudio, Fernandez-Oliva et al. (2) investigaron el clima laboral y la satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño. Hallaron que el clima laboral global fue de 76,3%, considerado como mejorable, mientras que la satisfacción del usuario externo fue de 64,4%. La dimensión mejor valorada por los usuarios externos fue la visita médica diaria y la menos valorada los trámites para el alta.

Cifuentes Domínguez (3) propuso estrategias de gestión de calidad para incrementar la satisfacción de los usuarios externos en el área de quirófano del Hospital Provincial Docente Ambato. Señaló que, a nivel mundial, existen numerosas investigaciones enfocadas en la calidad y satisfacción en servicios de salud, destacando el estudio de Correira que determinó la importancia de mejorar la satisfacción del paciente para aumentar la confianza en el servicio.

Guerra Elera et al. (4) examinaron la relación entre el clima laboral del personal de salud y la satisfacción de los usuarios atendidos por el Servicio de Atención Móvil de Urgencia (SAMU) en Piura durante la pandemia de COVID-19. Los resultados indicaron que el 51,6% de los usuarios estaban satisfechos y que el clima laboral presentaba resultados saludables ( $96,58 \pm 3,21$ ). Se confirmó una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los usuarios SAMU ( $p < 0,005$ ).

Tintaya y Mercado (5) llevaron a cabo una revisión bibliográfica que destacó la importancia de estudiar y analizar el clima laboral, la satisfacción laboral y la satisfacción del usuario externo en la gestión de establecimientos de salud públicos en Perú. Concluyeron que las encuestas proporcionadas por el Ministerio de Salud son herramientas válidas y especializadas para medir estas variables.

Finalmente, el estudio de Claros Pardo (6) en el Hospital Municipal La Merced de La Paz revela que el 53% del personal está insatisfecho con su ambiente laboral, destacándose problemas como el limitado crecimiento profesional (34.5%), baja motivación (49%) y dificultades con el bienestar físico y psíquico, especialmente durante la pandemia (58% insatisfecho). Además, el 74% de los trabajadores enfrentan incertidumbre laboral por contratos temporales, y un 30% tiene dificultades para colaborar debido a la falta de confianza. También se reporta un 74% de insatisfacción con la infraestructura y limpieza, lo que resalta la importancia de mejorar tanto las condiciones materiales como el clima organizacional para aumentar la satisfacción del personal y mejorar el servicio.

## **2. Situación problemática**

Durante el primer semestre de la gestión 2024, el Centro de Salud Integral Betanzos enfrentó diversos desafíos relacionados con el clima laboral y la satisfacción del usuario interno. Los problemas detectados en el centro incluyeron un ambiente laboral poco estimulante y un nivel insuficiente de reconocimiento al personal, lo que afectó negativamente la motivación y el desempeño de los empleados. La satisfacción del usuario interno se vio afectada principalmente por deficiencias en las condiciones físicas, el ambiente saludable, los recursos y el soporte, así como por problemas en las relaciones interpersonales, el reconocimiento y compensación, la cultura organizacional, el

liderazgo, la comunicación y la cohesión en el trabajo en equipo, lo que impidió que el personal desempeñara sus funciones de manera efectiva.

El problema central de la investigación consistió en determinar cómo es el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante este período. Estos problemas están estrechamente relacionados con los identificados en estudios previos. Por ejemplo, en el estudio de Santana Ortiz y Pérez García, se observó un nivel medio de clima laboral y de satisfacción laboral, con puntajes particularmente bajos en reconocimiento y satisfacción por las condiciones físicas del entorno laboral, lo que afectó la correlación entre ambas variables. Estos hallazgos sugirieron que factores similares podrían estar influyendo en la situación del Centro de Salud Integral Betanzos.

Además, investigaciones como la de Fernández et al. señalaron la necesidad de mejorar el clima laboral para aumentar la satisfacción del usuario interno. Por su parte, el estudio de Cifuentes Domínguez destacó la importancia de implementar estrategias de gestión de calidad para mejorar la satisfacción de los usuarios externos, lo cual sugiere que mejoras en la gestión interna también podrían beneficiar al personal.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, Guerra et al. encontraron que un clima laboral saludable se relaciona positivamente con la satisfacción de los usuarios atendidos por el SAMU. Esto subraya la importancia de mantener un buen clima laboral incluso en situaciones de alta demanda y estrés, como las que enfrenta el Centro de Salud Integral Betanzos, y cómo esto puede impactar tanto a los empleados como a los usuarios internos.

Finalmente, la revisión de Tintaya y Mercado resaltó la importancia de estudiar y analizar el clima laboral y la satisfacción laboral en establecimientos de salud públicos en Perú, proporcionando una base teórica y metodológica que puede ser aplicada para abordar los problemas en Betanzos.

En resumen, el problema central de cómo es el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024 se relaciona con problemas ya identificados en estudios previos, tales

como la falta de reconocimiento, deficiencias en el ambiente físico y la necesidad de implementar estrategias de gestión de calidad. Si no se abordan adecuadamente, estos problemas pueden afectar negativamente tanto el bienestar del personal como la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

### **3. Formulación del problema**

¿Cómo es el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024?

### **4. Justificación**

La investigación sobre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos, concluida durante el primer semestre de la gestión 2024, ha demostrado su relevancia en varios aspectos, abarcando desde la generación de nuevo conocimiento hasta su impacto social y teórico.

En primer lugar, el estudio arrojó luz sobre la interacción entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos. Esta exploración permitió identificar patrones y relaciones que no habían sido completamente comprendidos, ofreciendo una perspectiva novedosa sobre cómo estos factores se entrelazan en un contexto específico de atención médica. Los hallazgos revelaron áreas clave en las que el clima laboral influye directamente en la satisfacción laboral del personal, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en el campo de la gestión de recursos humanos en el sector salud.

Dada la importancia crítica de los recursos humanos en el funcionamiento eficaz de los centros de salud, esta investigación proporcionó información detallada sobre áreas potenciales de mejora en el ambiente laboral. La identificación de estas áreas permitió el diseño e implementación de estrategias efectivas que promovieron un clima laboral más positivo, lo que se tradujo en un mayor bienestar y satisfacción para el personal del centro de salud. Como resultado, se observaron mejoras significativas en la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual es fundamental para la prestación de servicios de salud de alta calidad.



Desde una perspectiva social, el estudio tuvo un impacto significativo al ofrecer directrices y recomendaciones utilizadas por los directivos y líderes del centro de salud para mejorar las condiciones de trabajo. Estas mejoras no solo beneficiaron al personal interno, sino que también repercutieron positivamente en la calidad de la atención brindada a los pacientes. En consecuencia, la comunidad atendida por el centro de salud experimentó una mejora en el servicio, contribuyendo así al bienestar general de la población.

A nivel teórico, esta investigación enriqueció el cuerpo de conocimientos existente al proporcionar evidencia empírica actualizada sobre la relación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el ámbito de la salud. Esta contribución teórica es valiosa tanto para académicos como para profesionales del campo de la gestión de recursos humanos, ya que permite una comprensión más profunda de estos conceptos y su aplicación práctica en contextos reales. Los resultados del estudio ofrecen una base para desarrollar nuevas teorías y modelos que puedan ser aplicados en diferentes contextos organizacionales dentro del sector salud.

En resumen, esta investigación se ha consolidado como un proyecto multidimensional con el potencial de generar impactos significativos en diversos niveles. Los hallazgos y recomendaciones derivados del estudio no solo permitirán mejorar el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos, sino que también han proporcionado un marco de referencia valioso para otras instituciones de salud que buscan optimizar sus entornos laborales y, en última instancia, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

## **5. Hipótesis**

El clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024 es regular, caracterizado por un ambiente laboral que necesita mejoras en áreas clave como el reconocimiento y el ambiente físico. La satisfacción del usuario interno es insatisfactoria debido a estas deficiencias, las cuales afectan negativamente la motivación y el desempeño del personal.

## 5.1. Conceptualización y operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima Laboral	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.	Condiciones Físicas y Ambiente Saludable	Condiciones físicas, Ambiente saludable, Comodidades laborales	Cuestionario
		Recursos y Soporte	Acceso a recursos, Apoyo del equipo, Desarrollo profesional	Cuestionario
		Relaciones Interpersonales	Buenas relaciones, Comunicación efectiva, Sentimiento de pertenencia	Cuestionario
		Reconocimiento y Compensación	Reconocimiento laboral, Satisfacción con beneficios, Oportunidades de crecimiento	Cuestionario
Satisfacción del Usuario Interno	Actitud positiva del trabajador hacia su puesto de trabajo y la organización, que se refleja en su motivación, compromiso y bienestar.	Cultura Organizacional	Valores y principios, Coherencia cultural, Alineación con misión y visión	Cuestionario
		Liderazgo	Estilo de liderazgo, Capacidad de motivación, Transparencia comunicativa	Cuestionario
		Comunicación	Efectividad de la comunicación, Accesibilidad de canales, Claridad informativa	Cuestionario
		Cohesión y Trabajo en Equipo	Cohesión del equipo, Colaboración interdepartamental, Sentimiento de equipo	Cuestionario

## 6. Objetivos

### 6.1. Objetivo general

Determinar el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024.

## **6.2. Objetivo específico**

1. Evaluar las dimensiones del clima laboral como las condiciones físicas y el ambiente saludable, el acceso a recursos y soporte, las relaciones interpersonales, y el reconocimiento y la compensación recibida.
2. Examinar la satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Integral Betanzos, tales como: la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la efectividad de la comunicación interna, y la cohesión y el trabajo en equipo.
3. Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno del Centro de Salud Integral Betanzos para identificar correlaciones significativas que ayuden a entender cómo estas variables interactúan.
4. Diseñar una propuesta de mejora para el Centro de Salud Integral Betanzos basada en el diagnóstico, desarrollando estrategias y acciones concretas para abordar las deficiencias identificadas y promover un entorno laboral más positivo y productivo.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. CLIMA LABORAL**

#### **1.1.1. *Definición y Concepto***

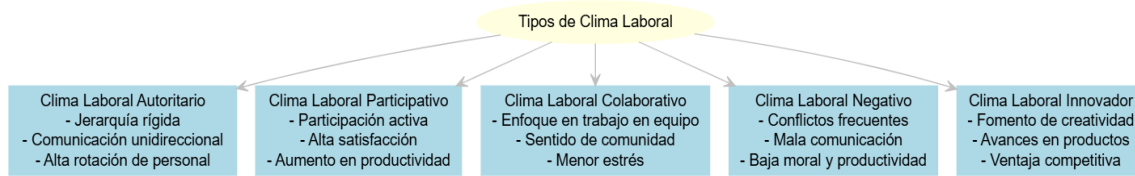
El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas y las regulaciones formales que influyen en su desempeño diario (7). Este concepto abarca una amplia gama de elementos, desde la infraestructura física y los recursos disponibles, hasta la calidad de las relaciones y el apoyo recibido de la gerencia. El clima laboral es un indicador crucial de la salud general de una institución, ya que puede influir significativamente en la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso de los empleados (8).

Un clima laboral positivo fomenta un entorno donde los empleados se sienten valorados, motivados y apoyados, lo cual contribuye a mejorar su desempeño y bienestar. En cambio, un clima laboral negativo puede resultar en baja moral, alta rotación de personal y disminución de la calidad del servicio. Evaluar el clima laboral permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para crear un ambiente de trabajo más favorable y productivo.

##### **1.1.1.1. Tipos de Clima Laboral**

El clima laboral se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, y puede influir significativamente en su rendimiento, satisfacción y bienestar general. Existen varios tipos de clima laboral, cada uno con características distintivas que afectan la dinámica organizacional, los mismos se pueden visualizar en la siguiente figura.

**Figuras 1**  
***Tipos de clima laboral***



**Fuente:** *Elaboración propia en base revisión documental*

En consecuencia, a continuación, se presentan algunos de los tipos más comunes de clima laboral.

#### ***1.1.1.1.1. Clima Laboral Autoritario***

- **Características:** Este tipo de clima se caracteriza por una jerarquía rígida y un control estricto por parte de la dirección. Las decisiones son tomadas exclusivamente por los líderes, y la comunicación suele ser unidireccional.
- **Impacto:** Puede generar un ambiente de trabajo tenso y poco motivador, donde los empleados se sienten desvalorizados y temerosos de expresar sus opiniones. Aunque puede ser efectivo en situaciones que requieren rapidez en la toma de decisiones, a largo plazo puede llevar a la insatisfacción laboral y alta rotación de personal (9) (10).

#### ***1.1.1.1.2. Clima Laboral Participativo***

- **Características:** En este clima, se fomenta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. Se valora su opinión y se promueve un ambiente colaborativo.
- **Impacto:** Este tipo de clima suele estar asociado con altos niveles de satisfacción y compromiso laboral. Los empleados se sienten parte integral de la organización, lo que puede resultar en un aumento en la productividad y la innovación (9) (10).

#### **1.1.1.1.3. Clima Laboral Colaborativo**

- **Características:** Similar al participativo, pero con un enfoque más fuerte en el trabajo en equipo. Se promueve la cooperación entre compañeros y se establecen relaciones interpersonales sólidas.
- **Impacto:** Fomenta un sentido de comunidad dentro del lugar de trabajo, lo que puede mejorar las relaciones laborales y reducir el estrés. Los empleados suelen estar más dispuestos a ayudar a sus colegas y a trabajar juntos hacia objetivos comunes (11) (12).

#### **1.1.1.1.4. Clima Laboral Negativo**

- **Características:** Se manifiesta a través de conflictos frecuentes, falta de comunicación y desconfianza entre los empleados y la dirección.
- **Impacto:** Este clima puede llevar a una disminución significativa en la moral del equipo, aumento del ausentismo y baja productividad. Es crucial identificar y abordar las causas subyacentes para evitar consecuencias graves para la organización (13) (14).

#### **1.1.1.1.5. Clima Laboral Innovador**

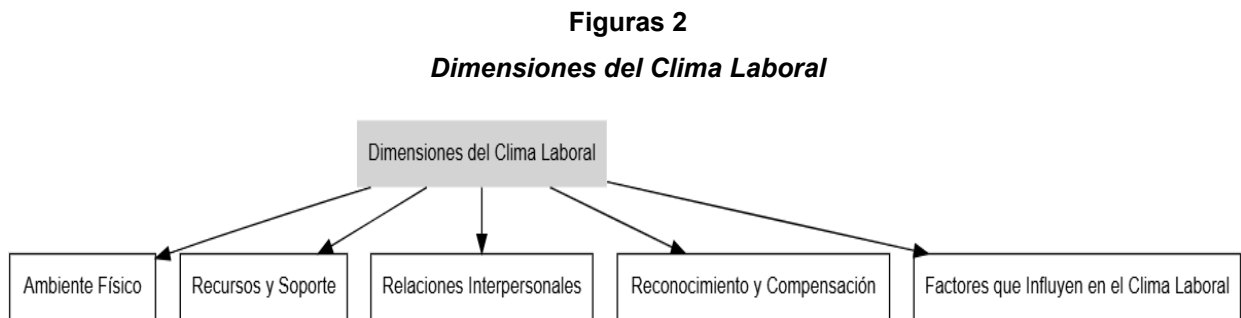
- **Características:** Se enfoca en fomentar la creatividad y el pensamiento fuera de lo convencional. Los líderes alientan a los empleados a experimentar con nuevas ideas sin miedo al fracaso.
- **Impacto:** Este tipo de clima puede resultar en avances significativos en productos o procesos dentro de la organización. Los empleados se sienten empoderados para contribuir con ideas innovadoras, lo que puede llevar a una ventaja competitiva en el mercado (12) (14).

En resumen, el clima laboral es un factor determinante en el éxito organizacional. Comprender los diferentes tipos permite a las empresas implementar estrategias efecti-

vas para mejorar el ambiente de trabajo, aumentar la satisfacción del empleado y optimizar el rendimiento general.

### 1.1.2. Dimensiones del Clima Laboral

Las dimensiones del clima laboral abarcan varios aspectos que juntos forman la percepción general del ambiente de trabajo. Entre estas dimensiones se incluyen el ambiente físico, los recursos y soporte disponibles, las relaciones interpersonales y el reconocimiento y compensación recibidos por los empleados (15). Cada una de estas dimensiones juega un papel vital en la formación del clima laboral y puede tener un impacto significativo en la satisfacción y el desempeño del personal, por consiguiente, en la figura 2 se muestra las dimensiones del clima laboral.



**Fuente:** *Elaboración propia en base revisión documental*

Comprender estas dimensiones permite a los gestores y líderes identificar áreas específicas que necesitan atención y mejora. Evaluar cada dimensión de manera individual proporciona una visión más detallada y precisa del estado del clima laboral, permitiendo la implementación de intervenciones dirigidas y efectivas para mejorar el ambiente laboral y, por ende, la satisfacción y productividad de los empleados.

#### 1.1.2.1. Ambiente Físico

El ambiente físico en el lugar de trabajo incluye la infraestructura, la limpieza, la iluminación, la ventilación, la ergonomía y todos aquellos elementos tangibles que afectan la comodidad y la seguridad de los empleados. Un ambiente físico adecuado y bien man-

tenido contribuye a la salud y bienestar de los trabajadores, lo que puede incrementar su satisfacción laboral y su productividad. Factores como la disponibilidad de espacios adecuados para el descanso y la realización de tareas, así como la accesibilidad de las instalaciones, son cruciales para crear un entorno de trabajo favorable (16).

Por otro lado, un ambiente físico deficiente puede generar estrés, enfermedades ocupacionales y una disminución en la moral del personal. Problemas como la falta de espacio, la mala calidad del aire, el ruido excesivo y la falta de iluminación adecuada pueden afectar negativamente la capacidad de los empleados para desempeñar sus funciones de manera eficiente. La evaluación regular del ambiente físico es esencial para asegurar que las condiciones laborales sean óptimas y que contribuyan positivamente al clima laboral.

#### **1.1.2.2. Recursos y Soporte**

Los recursos y el soporte disponibles para los empleados son fundamentales para la realización efectiva de sus tareas. Esto incluye tanto recursos materiales, como equipos y suministros adecuados, como recursos intangibles, como el acceso a capacitación y desarrollo profesional. Un entorno donde los empleados sienten que tienen los recursos necesarios y el apoyo de la organización para realizar su trabajo de manera efectiva es crucial para mantener alta la moral y la motivación (17).

El soporte también se extiende a la estructura organizacional y a las políticas de la empresa que facilitan o dificultan el trabajo diario. Un buen sistema de soporte incluye una comunicación clara, procedimientos bien definidos y un liderazgo accesible y comprensivo. La falta de recursos y soporte puede llevar a frustraciones y una disminución de la productividad, mientras que un buen apoyo organizacional fomenta un clima de confianza y eficiencia.

#### **1.1.2.3. Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo incluyen las interacciones entre colegas, así como las relaciones entre empleados y sus supervisores. Un ambiente



laboral donde prevalecen relaciones positivas, caracterizadas por la colaboración, el respeto mutuo y la comunicación efectiva, contribuye significativamente a un clima laboral positivo. Estas relaciones fomentan un sentido de comunidad y pertenencia entre los empleados, lo que puede mejorar su satisfacción y desempeño (18).

Por el contrario, las relaciones interpersonales tensas o conflictivas pueden deteriorar el clima laboral, generando un ambiente de trabajo hostil y poco productivo. Los conflictos no resueltos, la falta de comunicación y el favoritismo son factores que pueden erosionar la moral y aumentar la rotación de personal. Promover una cultura de apoyo y respeto mutuo es esencial para mantener un clima laboral saludable.

#### **1.1.2.4. Reconocimiento y Compensación**

El reconocimiento y la compensación son componentes clave que influyen en la percepción del clima laboral. El reconocimiento incluye no solo recompensas financieras, sino también el aprecio y la valoración del trabajo bien hecho, lo cual puede aumentar la motivación y el compromiso del personal. Los programas de reconocimiento efectivos pueden incluir elogios públicos, premios, y oportunidades de desarrollo profesional, todos los cuales refuerzan el valor del empleado dentro de la organización (19).

La compensación adecuada, que puede incluir salarios justos, beneficios y otras formas de retribución, es igualmente importante para asegurar la satisfacción laboral. Una estructura de compensación equitativa y competitiva ayuda a atraer y retener talento, y asegura que los empleados se sientan valorados y justamente remunerados por su trabajo. La falta de reconocimiento y compensación adecuada puede llevar a la desmotivación y la insatisfacción, afectando negativamente el clima laboral.

#### **1.1.3. Factores que Influyen en el Clima laboral**

Numerosos factores pueden influir en el clima laboral, incluidos la cultura organizacional, las políticas y procedimientos, el estilo de liderazgo y las condiciones económicas. La cultura organizacional, que abarca los valores, creencias y normas compartidas dentro de la organización, establece el tono para el ambiente de trabajo y las expectativas

de comportamiento (20). Las políticas y procedimientos, cuando son justos y transparentes, pueden promover la equidad y la coherencia en el trato a los empleados (21).

El estilo de liderazgo también desempeña un papel crucial en la formación del clima laboral. Los líderes que son accesibles, comunicativos y que apoyan a su personal tienden a fomentar un clima positivo. Por otro lado, un liderazgo autoritario o distante puede generar un ambiente de desconfianza y desmotivación. Además, las condiciones económicas, tanto internas como externas, pueden impactar la percepción del clima laboral, ya que afectan la disponibilidad de recursos y la estabilidad del empleo.

## **1.2. SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO**

### **1.2.1. Definición y Concepto**

La satisfacción del usuario interno se refiere a la actitud positiva que los empleados tienen hacia su trabajo y hacia la organización en la que se desempeñan. Esta actitud es resultado de la percepción que tienen sobre diversos aspectos del ambiente laboral, como la calidad del liderazgo, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y la compensación, entre otros. La satisfacción del usuario interno es un indicador clave del bienestar de los empleados y está estrechamente relacionada con su motivación, compromiso y desempeño (22).

La satisfacción del usuario interno se refiere a la percepción y el bienestar de los empleados dentro de una organización. A continuación, se presentan definiciones de dos autores que abordan este concepto.

Hernández et al. (2019), en su estudio sobre la satisfacción laboral en microempresas, define la satisfacción del usuario interno como "la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, influenciada por factores como la relación con los jefes, las condiciones de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional" (9). Este enfoque destaca cómo las variables internas afectan no solo la satisfacción individual, sino también el rendimiento general de la organización.

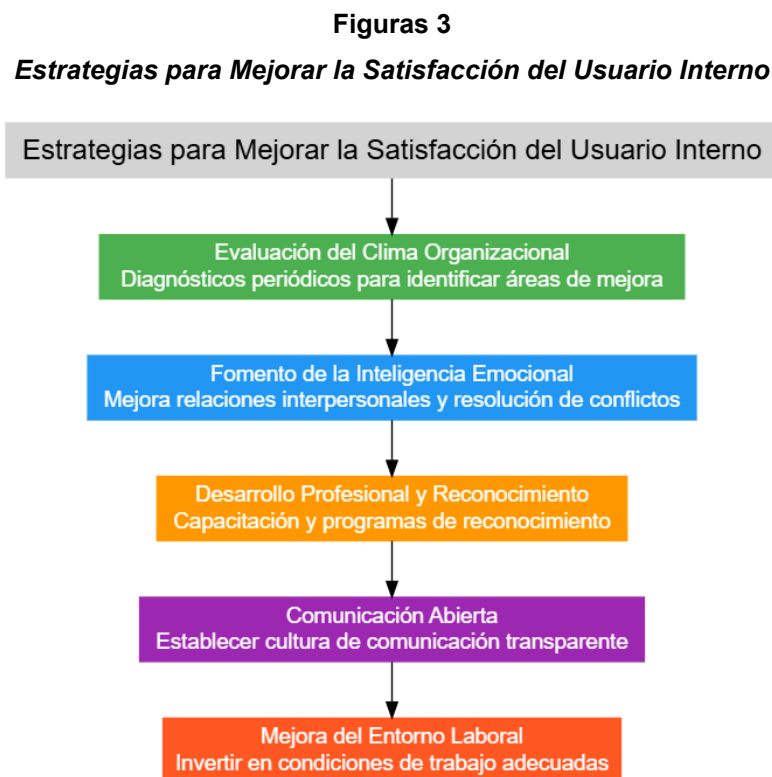
Según González, en su investigación sobre la calidad del servicio interno, sostiene que "la satisfacción del usuario interno es un componente crítico que impacta directamente

en la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos" (23). Según este autor, mejorar la satisfacción de los empleados es fundamental para optimizar procesos y garantizar una atención de calidad hacia los usuarios externos, lo que subraya la interconexión entre la satisfacción interna y el éxito organizacional.

La satisfacción del usuario interno es crucial para el éxito organizacional, ya que impacta directamente en la productividad y el clima laboral. Para mejorar esta satisfacción, se pueden implementar diversas estrategias basadas en investigaciones y prácticas efectivas.

### 1.2.2. Estrategias para Mejorar la Satisfacción del Usuario Interno

La siguiente figura (Figura 3) presenta un mapa conceptual que resume visualmente las estrategias clave para mejorar la satisfacción del usuario interno en una organización, destacando la relación entre cada estrategia y su impacto en el desempeño organizacional.



**Fuente:** *Elaboración propia en base revisión documental*

Estas estrategias no solo buscan mejorar el ambiente laboral, sino también fomentar una mayor productividad y un mayor compromiso por parte del personal.

- **Evaluación del Clima Organizacional:** Realizar diagnósticos periódicos del clima laboral permite identificar áreas de mejora. Por ejemplo, un estudio sobre la empresa Propraxis Sigmados propuso un plan de mejora basado en encuestas que evaluaron el clima organizacional, lo que ayudó a identificar oportunidades específicas para optimizar la satisfacción de los empleados (24).
- **Fomento de la Inteligencia Emocional:** La promoción de la inteligencia emocional dentro de la organización puede mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral. Según un análisis, la madurez emocional de los empleados influye en su capacidad para manejar conflictos y colaborar efectivamente, lo que a su vez afecta positivamente la satisfacción laboral (25).
- **Desarrollo Profesional y Reconocimiento:** Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional es esencial. Las organizaciones que implementan programas de formación continua y reconocen los logros individuales tienden a tener empleados más satisfechos y comprometidos, lo que se traduce en un mejor desempeño (26).
- **Comunicación Abierta:** Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente ayuda a que los empleados se sientan valorados y escuchados. Esto incluye proporcionar canales donde puedan expresar sus inquietudes y sugerencias sin temor a represalias.
- **Mejora del Entorno Laboral:** Invertir en condiciones laborales adecuadas, como espacios físicos confortables y herramientas tecnológicas eficientes, contribuye significativamente a la satisfacción del usuario interno. Un ambiente bien diseñado puede aumentar la motivación y el bienestar general de los empleados (27).

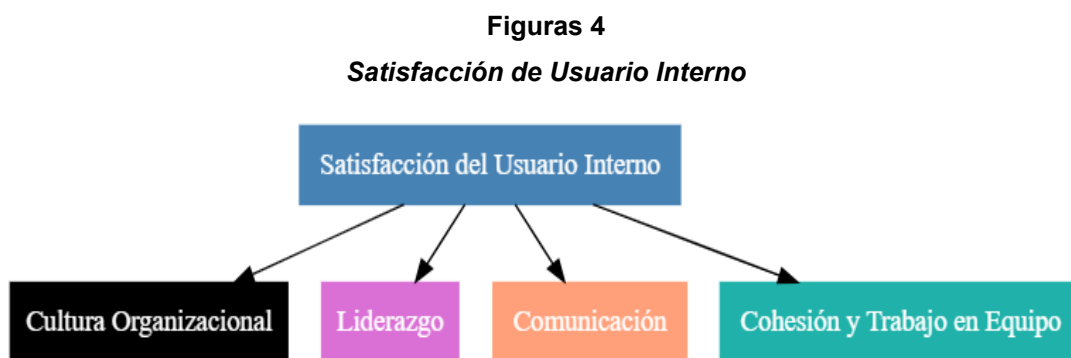
La mejora en la satisfacción del usuario interno no solo beneficia a los empleados, sino que también se traduce en un aumento en la productividad organizacional. Un estudio reciente ha demostrado que existe una correlación positiva entre el compromiso orga-

nizacional, la satisfacción laboral y el desempeño del personal, sugiriendo que, al invertir en el bienestar de los empleados, las empresas pueden lograr mejores resultados

En conclusión, mejorar la satisfacción del usuario interno es un proceso continuo que requiere atención a múltiples factores. Implementar estrategias efectivas puede resultar en un ambiente laboral más saludable, mayor retención de talento y un impacto positivo en el rendimiento organizacional en su conjunto.

### 1.2.3. Dimensiones de la Satisfacción del Usuario Interno

Según se puede observar en la (Figura 4), las dimensiones mostradas representan elementos fundamentales que influyen directamente en la satisfacción y el bienestar del usuario interno dentro de la organización.



**Fuente:** *Elaboración propia en base revisión documental*

Estas dimensiones identifican áreas críticas de intervención para mejorar la experiencia laboral y fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. A continuación, se detallan cada una de estas dimensiones de mejora:

#### 1.2.3.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y normas compartidas que influyen en la forma en que los empleados interactúan y realizan su trabajo. Una cultura organizacional fuerte y positiva puede generar un sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados, lo que a su vez mejora su satisfacción y compromiso con la organización. Elementos como la coherencia cultural y la alineación con la misión y visión del

centro de salud son fundamentales para establecer una cultura organizacional sólida (4).

Por otro lado, una cultura organizacional débil o negativa puede crear un ambiente de trabajo insatisfactorio, donde los empleados no se sienten valorados ni conectados con los objetivos de la organización. La falta de coherencia cultural y valores compartidos puede llevar a confusión, desmotivación y conflicto entre el personal. Por lo tanto, fomentar una cultura organizacional positiva es crucial para mejorar la satisfacción del usuario interno y lograr una mayor cohesión y efectividad en el trabajo.

### **1.2.3.2. Liderazgo**

El liderazgo es uno de los factores más influyentes en la satisfacción del usuario interno. Un estilo de liderazgo efectivo, caracterizado por la capacidad de motivar, inspirar y apoyar al personal, puede aumentar significativamente la moral y el compromiso de los empleados (28). Los líderes que son accesibles, transparentes y que comunican de manera efectiva establecen un entorno de confianza y respeto, lo cual es esencial para el bienestar del personal (29).

En contraste, un liderazgo deficiente puede generar insatisfacción y desmotivación. Los líderes autoritarios o que carecen de habilidades comunicativas pueden crear un ambiente de trabajo tenso y poco colaborativo. La percepción de injusticia o falta de apoyo por parte de la gerencia también puede afectar negativamente la satisfacción del usuario interno. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo de líderes que puedan fomentar un clima laboral positivo y apoyar a sus equipos de manera efectiva.

### **1.2.3.3. Comunicación**

La comunicación efectiva es esencial para la satisfacción del usuario interno. Esto incluye no solo la claridad y accesibilidad de la información, sino también la capacidad de la organización para escuchar y responder a las necesidades y preocupaciones de los empleados (30). Una comunicación abierta y transparente puede fomentar la confianza

y el sentido de pertenencia, mientras que una comunicación deficiente puede generar malentendidos, rumores y conflictos (31).

Además, la accesibilidad de los canales de comunicación y la claridad informativa son cruciales para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos y políticas de la organización. La falta de comunicación o la información inadecuada puede llevar a la frustración y la desmotivación del personal. Por lo tanto, implementar estrategias de comunicación efectivas es vital para mantener un ambiente de trabajo positivo y mejorar la satisfacción del usuario interno.

#### **1.2.3.4. Cohesión y Trabajo en Equipo**

La cohesión del equipo y la capacidad de trabajar en colaboración son factores determinantes en la satisfacción del usuario interno. Un entorno de trabajo donde los empleados se sienten parte de un equipo cohesionado, que colabora y se apoya mutuamente, contribuye significativamente a su bienestar y motivación (32). Sentimientos de camaradería y pertenencia fortalecen el compromiso del personal y mejoran su rendimiento.

En contraste, la falta de cohesión y el trabajo en equipo deficiente pueden llevar a un ambiente de trabajo fragmentado y conflictivo. La ausencia de colaboración y el individualismo excesivo pueden generar tensiones y afectar negativamente la moral del equipo. Promover actividades y políticas que fomenten la cohesión y la colaboración es esencial para construir un entorno laboral saludable y satisfactorio para los empleados.

#### **1.2.4. Factores que Influyen en la Satisfacción del Usuario Interno**

Numerosos factores influyen en la satisfacción del usuario interno, incluyendo las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal (33). Las condiciones de trabajo abarcan el ambiente físico, la carga de trabajo y la disponibilidad de recursos necesarios para realizar tareas efectivamente. Condiciones laborales adecuadas y bien gestionadas contribuyen a un mayor nivel de satisfacción entre los empleados.

Además, las oportunidades de desarrollo profesional juegan un papel crucial en la satisfacción del usuario interno. Los empleados que tienen acceso a formación continua, oportunidades de ascenso y desarrollo de habilidades tienden a sentirse más valorados y motivados. Por último, el equilibrio entre la vida laboral y personal es fundamental. La capacidad de los empleados para gestionar sus responsabilidades laborales sin sacrificar su bienestar personal y familiar es esencial para su satisfacción y bienestar general.

### **1.2.5 Centro de salud integral.**

Es el establecimiento de salud de mayor capacidad resolutive, ubicada en la cabecera de municipio, es el eje principal de la Red, tiene una población según la ubicación geográfica, en área Rural de 10.000 a 30.000 habitantes aproximadamente y en el área urbana de 20.000 a 50.000 habitantes aproximadamente, brinda atención integral de salud las 24 horas, presenta un equipo de salud que proporciona consulta ambulatoria médica, odontológica y atención del parto normal biomédico y con adecuación cultural para el parto ancestral, así como internación eventual, transitoria de observación no quirúrgica, con carácter resolutive o para estabilización y referencia. Dependiendo de sus prestaciones e infraestructura cuenta con personal, gabinetes o servicios complementarios de diagnóstico y tratamiento

## **1.3. MARCO CONTEXTUAL**

### **1.3.1. Centro de Salud Integral Betanzos**

El Centro de Salud Integral Betanzos, dependiente del Ministerio de Salud del SEDES Potosí y ubicado en el Municipio de Betanzos, provincia Cornelio Saavedra del Departamento de Potosí, Operativamente el Centro de Salud Integral es de responsabilidad del Gobierno municipal quien a su vez delega acciones administrativas y operativas al jefe médico de salud y este a los responsables de los centros de salud y puestos de salud. Siendo un centro de Salud Integral de primer nivel de atención.

#### **Personal y Organización de Turnos**

El Centro de Salud Integral Betanzos, dependiente del Ministerio de Salud del SEDES Potosí y ubicado en el Municipio de Betanzos, provincia Cornelio Saavedra del Depar-



tamento de Potosí, cuenta con un equipo multidisciplinario compuesto por 40 funcionarios. Este equipo incluye 7 médicos generales, 1 especialista, 1 odontólogo, 4 licenciadas en enfermería, 12 auxiliares de enfermería, 1 laboratorista, 1 técnico de laboratorio, 1 técnico de radiología, 2 farmacéuticas, 2 chóferes, 1 cocinera, 1 lavandera, 2 manuales de portería, 2 personales de limpieza, y 1 administrador. Además, un director coordina todas las actividades del centro. La organización de turnos es crucial para asegurar la cobertura de servicios las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con turnos rotativos en tres bloques de ocho horas cada uno: mañana, tarde y noche, permitiendo una atención continua y efectiva a los 31,922 habitantes del área de referencia (34).

Para garantizar la eficiencia operativa, el gobierno municipal delega acciones administrativas y operativas al jefe médico, quien a su vez coordina con los responsables de los centros y puestos de salud. La coordinación eficiente de los turnos y la disposición de un sistema de guardias para emergencias aseguran la disponibilidad de especialistas en todo momento, permitiendo un flujo de trabajo adecuado y garantizando la calidad del servicio ofrecido a los pacientes. Esta estructura organizativa no solo facilita una atención médica de calidad, sino que también fortalece la capacidad del centro para manejar diversas situaciones de salud, desde la promoción y prevención hasta la curación y los cuidados asistenciales.

### **1.3.2. Equipamiento y Servicios Ofrecidos**

El Centro de Salud Integral Betanzos está equipado con tecnología moderna y cuenta con su propia infraestructura, ubicada en la zona barrio Chorrillos, calle J. Manuel Balcázar s/n. Este centro cuenta con 17 camas de internación y es responsable de cuatro comunidades en el aspecto de salud, convirtiéndose en un hospital de referencia municipal. Entre los equipos disponibles se incluyen unidades de diagnóstico por imagen, laboratorios clínicos, unidades de cuidados intensivos, y salas de operaciones, lo que permite la realización de una amplia variedad de procedimientos médicos y quirúrgicos con altos estándares de calidad. Además, se ofrecen servicios especializados en cirugía general, imagenología, odontología, consulta externa, laboratorio, farmacia, radiología y emergencias (34).

El centro no solo brinda atención curativa, sino que también desarrolla actividades de promoción y prevención de la salud, garantizando el derecho a la salud enmarcado en las normas vigentes. Este enfoque integral asegura que se aborden las necesidades de salud de la población desde múltiples ángulos, proporcionando no solo tratamiento sino también apoyo psicológico y social a los pacientes y sus familias. La diversidad y la calidad de los servicios ofrecidos fortalecen la confianza de la comunidad en el centro de salud, asegurando que los pacientes reciban una atención completa y especializada en un solo lugar. Esto convierte al Centro de Salud Integral Betanzos en una pieza clave dentro del sistema de salud de la región, mejorando significativamente la calidad de vida de sus habitantes.

## CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ENFOQUE

#### 2.5.1. *Enfoque de Investigación*

El presente estudio en el Centro de Salud Integral Betanzos utilizó un enfoque cuantitativo. Este enfoque se caracterizó por la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones y establecer relaciones entre variables. La utilización de técnicas cuantitativas, como encuestas estructuradas, permitió obtener datos precisos y objetivos (35). Esto facilitó la generalización de los resultados y la comparación estadística de la información recopilada.

El enfoque cuantitativo fue adecuado para investigaciones que buscaron medir la magnitud de ciertos fenómenos y establecer relaciones causales o correlacionales entre las variables estudiadas. Al aplicar este enfoque, se logró una comprensión más detallada y exacta de la relación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno, proporcionando una base sólida para futuras mejoras en la gestión del centro de salud.

#### 2.5.2. *Tipo de Investigación*

En términos de tipo de investigación, este estudio fue de carácter observacional, descriptivo y transversal.

Como investigación observacional, no se manipularon variables independientes, sino que se observó y registró la realidad tal como se presentó (36). Esto permitió capturar una imagen precisa del entorno sin influir en los resultados.

El estudio descriptivo tuvo como objetivo especificar las propiedades y características importantes del clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el centro de salud.

Además, al ser un estudio transversal, la recolección de datos se realizó en un solo momento en el tiempo. Esto permitió obtener una "fotografía" de la situación actual sin considerar la evolución temporal de las variables, facilitando una evaluación clara y concisa del estado actual del centro de salud.

## **2.6. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. Métodos Teóricos**

- **Método hipotético deductivo**

En este estudio, se aplicó el método hipotético deductivo para formular y someter a prueba hipótesis sobre la relación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024. A partir de suposiciones iniciales sobre cómo podría influir el clima laboral en la satisfacción del usuario interno, se derivaron predicciones específicas que se evaluaron mediante la recolección y análisis de datos (37).

- **Método analítico sintético**

Se empleó el método analítico sintético para analizar exhaustivamente las variables de interés, es decir, el clima laboral y la satisfacción del usuario interno. Esto implicó descomponer y estudiar cada componente de estas variables, así como identificar patrones y relaciones significativas entre ellas. El análisis detallado permitió una comprensión más profunda de cómo se relacionan estas dos variables y cómo influyen mutuamente (37).

- **Método deductivo inductivo**

A partir de los datos recopilados sobre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos, se realizaron generalizaciones e inferencias sobre los posibles patrones y tendencias presentes en la población estudiada. Este enfoque, conocido como método deductivo inductivo, permitió identificar regularidades y comportamientos comunes en los datos observados, lo que contribuyó a una comprensión más completa de la relación entre ambas variables (38).

- **Método observacional**

El estudio también incorporó el método observacional, que permitió analizar de manera directa el comportamiento y las interacciones dentro del centro de salud en relación al clima laboral. Aunque no hubo manipulación de variables, la observación detallada del entorno proporcionó información adicional sobre las condiciones laborales y las actitu-

des del personal. Este método fue crucial para complementar los datos obtenidos mediante las encuestas, proporcionando una visión más completa del ambiente laboral (38).

- **Método descriptivo**

Se adoptó un enfoque descriptivo para caracterizar tanto el clima laboral como la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos. Esto implicó la descripción detallada de las diferentes dimensiones del clima laboral y los niveles de satisfacción del usuario interno, incluyendo aspectos como la distribución de percepciones y la prevalencia de ciertos patrones en estos aspectos durante el primer semestre de la gestión 2024 (39).

- **Método estadístico**

Para presentar y analizar los datos recopilados sobre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno, se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas, como tablas de frecuencia, gráficos. Además, se aplicó un análisis de correlación para evaluar la relación entre estas dos variables, lo que permitió identificar posibles asociaciones entre diferentes dimensiones del clima laboral y los niveles de satisfacción del usuario interno sin hacer suposiciones específicas sobre la distribución de los datos (39).

### **2.6.2. Métodos Empíricos**

Los métodos empíricos empleados en este estudio fueron la observación y la encuesta, los cuales se basaron en la recolección de datos del mundo real.

- **Observación**

Se realizó una observación directa de las interacciones y comportamientos del personal en el Centro de Salud Integral Betanzos. Este método permitió captar las condiciones laborales y las dinámicas entre los empleados, complementando así los datos obtenidos mediante otros métodos (38).

- **Encuesta**

Se administró una encuesta estructurada al personal del centro de salud para medir su percepción sobre el clima laboral y la satisfacción. Se utilizaron preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos precisos y preguntas abiertas para recoger información cualitativa, lo que facilitó una visión integral de las variables estudiadas (39).

### **2.6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

#### **2.6.3.1. Técnica de investigación**

La técnica de investigación utilizada en el presente estudio fue la encuesta. Esta técnica permitió recolectar datos de una muestra representativa del personal del Centro de Salud Integral Betanzos de manera sistemática y estructurada. Las encuestas fueron administradas a los empleados en sus respectivos turnos, asegurando una cobertura amplia y una diversidad de respuestas (40).

El uso de la encuesta como técnica de investigación facilitó la obtención de información detallada sobre las percepciones y opiniones de los empleados respecto al clima laboral y su satisfacción laboral. Al ser una técnica flexible, permitió el uso de preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos precisos y preguntas abiertas para captar matices cualitativos, proporcionando una visión integral de las variables estudiadas.

#### **2.6.3.2. Instrumento de investigación**

En este estudio, se emplearon dos instrumentos de recolección de datos con el objetivo de evaluar las variables de Clima Laboral y Satisfacción del Usuario Interno en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024. Por un lado, se utilizó un cuestionario estructurado con escala de Likert, mientras que, por otro lado, se recurrió a una guía de observación, permitiendo así una triangulación de la información recogida que contribuyó a una comprensión más integral del contexto laboral.

El cuestionario constaba de 32 ítems, divididos equitativamente en las dos variables principales de estudio: Clima Laboral y Satisfacción del Usuario Interno. Cada variable

se desglosó en cuatro dimensiones específicas. Para el Clima Laboral, se consideraron las condiciones físicas y el ambiente laboral, la disponibilidad de recursos y el soporte, las relaciones interpersonales, así como el reconocimiento y la compensación. Por su parte, la Satisfacción del Usuario Interno evaluó la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la efectividad de la comunicación interna, y la cohesión y el trabajo en equipo. Para cada afirmación se utilizó una escala de Likert que permitía medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los empleados, ofreciendo opciones de respuesta que iban desde "Muy en desacuerdo" hasta "Muy de acuerdo". Este formato permitió obtener datos cuantitativos precisos sobre las percepciones de los empleados en relación con su entorno laboral.

Cabe destacar que el cuestionario fue validado en octubre de 2023 mediante un juicio de expertos en gestión de calidad organizacional. En este proceso, la Dra. Blanca Gabriela Villarando Cáceres, la Dra. Felicidad Choque M., y la Dra. Fabiola Vargas Orgaz evaluaron la pertinencia y relevancia de los ítems propuestos, asegurando que estos cubrieran adecuadamente las dimensiones definidas para cada variable. El proceso de validación se documenta en detalle en el Anexo 4, mientras que el análisis de la pertinencia de cada ítem se encuentra en el Anexo 5. La validación por expertos garantizó la validez del instrumento y minimizó posibles sesgos, ofreciendo una herramienta robusta y adaptada específicamente al contexto del Centro de Salud Integral Betanzos (40).

Paralelamente, se diseñó y aplicó una guía de observación como instrumento complementario para recoger información cualitativa. Esta herramienta permitió corroborar los resultados obtenidos con el cuestionario y ofrecer una visión más profunda de las dinámicas cotidianas en el entorno laboral. La guía de observación incluyó criterios que correspondían a las dimensiones evaluadas en el cuestionario, facilitando así la comparación de los datos obtenidos por ambos métodos.

En primer lugar, se observaron las condiciones físicas y el ambiente laboral, evaluando aspectos como la limpieza, el orden, la ergonomía y la seguridad de las instalaciones. Asimismo, se prestó atención a la calidad de los espacios destinados tanto al trabajo como al descanso, así como a la accesibilidad de los recursos y equipos necesarios

para las tareas diarias. En segundo lugar, se evaluaron los recursos y el soporte brindado por la administración, considerando la disponibilidad de materiales y equipos, su mantenimiento y actualización, así como el apoyo ofrecido en términos de formación y desarrollo profesional del personal.

En tercer lugar, la observación se centró en las relaciones interpersonales y la comunicación, analizando la calidad de las interacciones entre empleados y superiores, así como la efectividad de la comunicación interna, tanto formal como informal. En este sentido, se consideró también el nivel de cooperación y colaboración en actividades diarias y en la dinámica del equipo. Finalmente, se prestó especial atención al reconocimiento y la cultura organizacional, identificando prácticas de reconocimiento y recompensa, y evaluando cómo se manifestaban los valores organizacionales en la vida cotidiana. También se observó el ambiente en términos de respeto, inclusión y diversidad.

Aunque existen pruebas estandarizadas para medir la satisfacción laboral, se optó por diseñar tanto el cuestionario como la guía de observación específicamente para el contexto del Centro de Salud Integral Betanzos. Esta decisión se tomó con el fin de obtener percepciones más ajustadas y relevantes, adecuadas a las características particulares de la institución. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitió no solo minimizar sesgos, sino también ofrecer una perspectiva integral sobre el clima laboral y la satisfacción del personal.

Ambos instrumentos, el cuestionario y la guía de observación, están disponibles en los Anexos correspondientes, proporcionando una referencia detallada de su estructura y diseño. Los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos ofrecieron una base sólida para formular propuestas de mejora específicas para el Centro de Salud Integral Betanzos. Dichas propuestas se enfocan en abordar las deficiencias identificadas y en promover un entorno de trabajo más positivo y productivo, con el fin último de optimizar la calidad de los servicios ofrecidos y mejorar la satisfacción de los usuarios internos.



## 2.7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis identificadas en el estudio fueron los usuarios internos del Centro de Salud Integral Betanzos. Estos comprendieron todo el personal que labora en el centro de salud, incluyendo médicos generales, médicos especialistas, personal de enfermería, farmacéuticos, técnicos de laboratorio, odontólogos, personal de apoyo, entre otros.

## 2.8. POBLACIÓN DE CADA UNIDAD DE ANÁLISIS

La población de cada unidad de análisis varió según la categoría de personal. Por ejemplo, en el grupo de médicos generales, se encontró un total de 4 individuos, mientras que, en la categoría de médicos especialistas, se encontró 1 cirujano y 2 médicos especialistas en el área de mi salud, además de otros. En total, la población de usuarios internos del Centro de Salud Integral Betanzos incluyó a todos los trabajadores del centro de salud, que sumaron un total de 40 personas, distribuidas en diversas unidades de análisis. Esta distribución permitió un análisis más detallado y completo de las percepciones y opiniones de cada grupo de empleados con respecto al clima laboral y la satisfacción del usuario interno.

**Figuras 5**

*Personal de Centro de Salud Integral Betanzos*

<b>PERSONAL MÉDICO</b>	<b>PERSONAL DE APOYO</b>
4. Médicos Generales	2. Manual y potero
1. Médicos Especialistas: Cirujano	2. Chóferes
2. Médicos mi salud	1. Cocinera
1. Medico telesalud	1. Lavandera
4. Licenciadas en enfermería	2. Manual de limpieza
12. Auxiliares en enfermería	1. Recaudador
2. Farmacéutica	1. Administrador
1. Laboratorista	
1. Técnico de laboratorio	
1. Técnico en Radiología	
1. Odontólogo	

**Fuente:** *Elaboración propia en base al registro del personal*

## **2.9. MUESTRA**

En esta investigación no se seleccionó una muestra, ya que se incluyó a toda la población de estudio, compuesta por los 40 usuarios internos. Por lo tanto, se trató de un estudio censal. Este enfoque metodológico permitió abarcar la totalidad de los sujetos, eliminando cualquier posible error muestral y garantizando que los resultados reflejen con precisión las características y comportamientos de la población estudiada.

La elección de un estudio censal fue apropiada debido al tamaño manejable de la población y a la necesidad de obtener resultados que fueron completamente representativos de los usuarios internos. Esta decisión metodológica asegura que los hallazgos obtenidos sean sólidos y generalizables dentro del contexto específico del grupo analizado.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 3.1. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados se procesaron utilizando el software SPSS, donde se llevó a cabo un análisis de las dos variables principales: el clima laboral y la satisfacción del usuario interno. Cada una de estas variables se desglosó en diversas dimensiones, como el ambiente laboral, recursos y soporte, relaciones interpersonales, reconocimiento y compensación, cultura organizacional, liderazgo, comunicación, y cohesión y trabajo en equipo. Los resultados se presentan en tablas y gráficos que se muestran a continuación.

### 3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Tabla 1

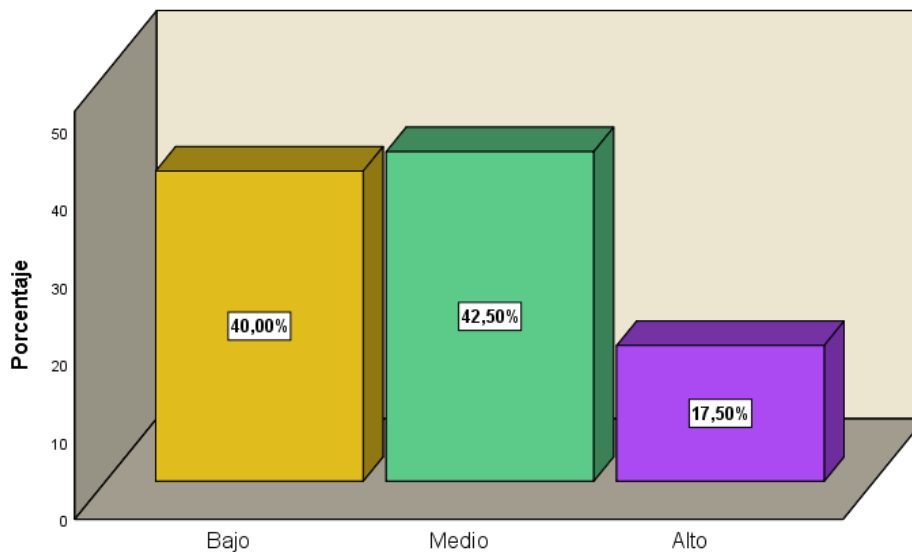
*Clima laboral distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	16	40,0
<b>Medio</b>	17	42,5
<b>Alto</b>	7	17,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

Grafica 1

*Clima laboral distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

El análisis del clima laboral en el centro de salud señala una predominancia de calificaciones medias o bajas, con un 42.5% considerándolo medio y un 40.0% calificándolo como bajo, según la encuesta realizada. Esta tendencia sugiere posibles preocupaciones en áreas como la seguridad laboral y la disponibilidad de recursos para el desarrollo profesional del personal, así como en la calidad de las relaciones interpersonales y la comunicación en el lugar de trabajo.

Para abordar estas preocupaciones y mejorar el ambiente laboral, es crucial implementar medidas concretas. Estas podrían incluir mejoras en las condiciones físicas del lugar de trabajo, proporcionar un mayor apoyo y recursos para el desarrollo profesional del personal, y fomentar relaciones interpersonales más positivas y una comunicación efectiva entre los empleados. Tales acciones no solo pueden aumentar la satisfacción del personal, sino que también tienen el potencial de mejorar la calidad de la atención brindada y la experiencia general de los usuarios internos del centro de salud.

En resumen, la atención a las necesidades de los empleados y la creación de un ambiente laboral positivo y colaborativo son fundamentales para promover un clima laboral saludable. Al tomar medidas proactivas para abordar las preocupaciones identificadas, el centro de salud puede trabajar hacia el logro de un entorno de trabajo más satisfactorio y productivo, lo que a su vez puede mejorar significativamente la calidad de la atención proporcionada a los usuarios internos.

**Tabla 2**

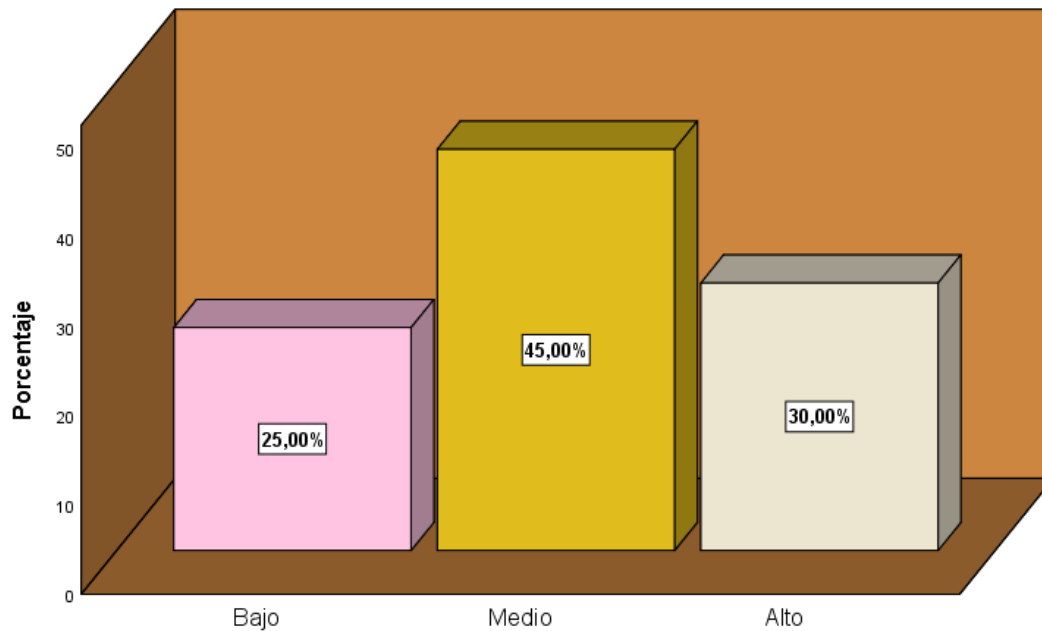
*Satisfacción del usuario interno distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	10	25,0
	Medio	18	45,0
	Alto	12	30,0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 2**

*Satisfacción del usuario interno distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la variable satisfacción del usuario interno muestra que el 45.0% de los encuestados la califican como media, seguido por el 30.0% que la considera alta, mientras que el 25.0% la percibe como baja. Esto sugiere una distribución más equilibrada de percepciones en comparación con el clima laboral.

Posiblemente, estos resultados sean el reflejo de una cultura organizacional sólida y valores compartidos que promueven la coherencia con la misión y visión del centro de salud. Además, el liderazgo efectivo y la comunicación transparente podrían contribuir a una mayor satisfacción del usuario interno.

Sin embargo, es importante destacar que aún existe un porcentaje significativo de usuarios internos que expresan una satisfacción baja. Esto puede deberse a áreas de mejora en la comunicación interna y externa, así como en la promoción de una mayor colaboración y trabajo en equipo.

Por tanto, se recomienda continuar fortaleciendo estos aspectos para mejorar la satisfacción del usuario interno y promover un ambiente laboral más positivo y productivo en el centro de salud. Esto podría lograrse mediante la implementación de estrategias pa-

ra mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo en equipo, así como mediante el fomento de una cultura de retroalimentación constante para identificar y abordar áreas de mejora.

### 3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

**Tabla 3**

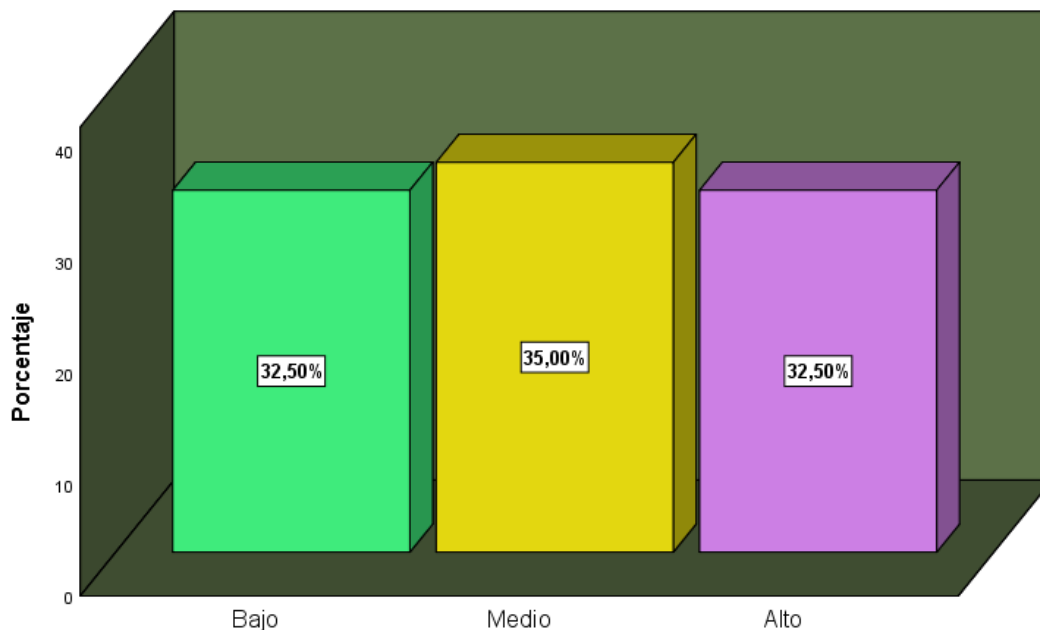
*Condiciones físicas y ambiente saludable distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	13	32,5
	Medio	14	35,0
	Alto	13	32,5
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 3**

*Condiciones físicas y ambiente saludable distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión ambiente laboral revela una distribución equilibrada de percepciones entre los encuestados. Un 35.0% califica el ambiente como medio, seguido por un 32.5% que lo considera bajo y otro 32.5% que lo percibe como alto.

Estos resultados sugieren una percepción variada del ambiente laboral en el centro de salud. La existencia de un porcentaje significativo de encuestados que lo consideran medio podría indicar que hay aspectos positivos, como la comodidad y la seguridad en el lugar de trabajo, pero también áreas de mejora que impiden que se califique como alto.

Es posible que la percepción media del ambiente laboral se deba a una combinación de factores, como la calidad del mobiliario y la distribución de los espacios, la iluminación, el nivel de ruido y la temperatura. Además, la falta de algunas comodidades o la presencia de ciertos problemas ergonómicos podrían contribuir a la percepción menos favorable por parte de algunos encuestados.

Por tanto, se sugiere realizar una evaluación detallada de los diferentes aspectos del ambiente laboral para identificar áreas de mejora específicas y diseñar estrategias para promover un ambiente más positivo y propicio para la concentración y la productividad en el centro de salud. Esto podría incluir acciones como mejorar la ergonomía de los espacios de trabajo, optimizar la iluminación y reducir el ruido ambiental, entre otras medidas.

**Tabla 4**

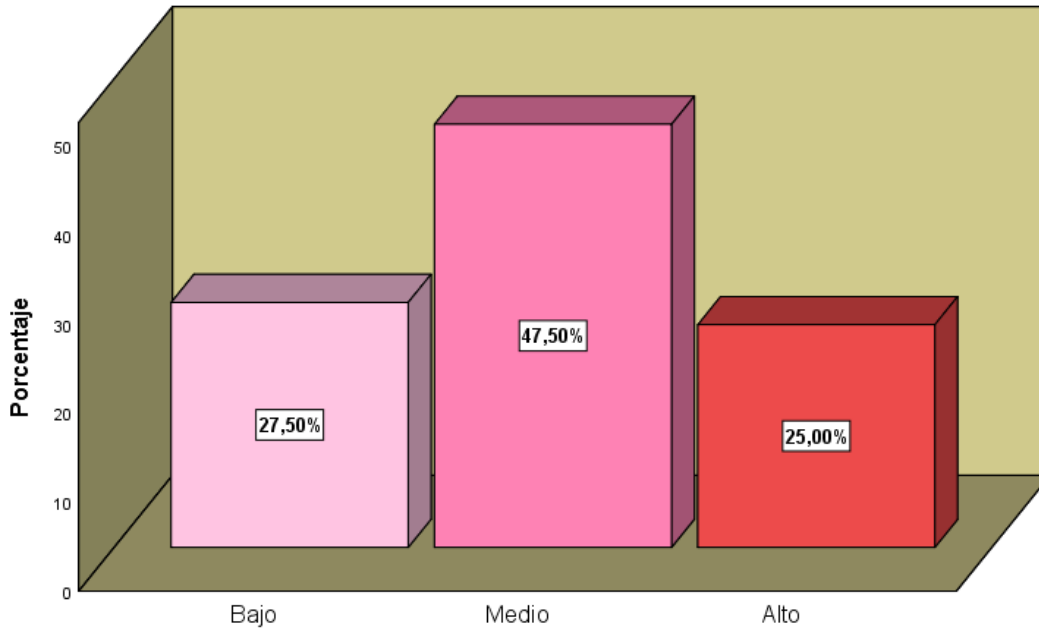
*Recursos y soporte distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	11	27,5
	Medio	19	47,5
	Alto	10	25,0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 4**

*Recursos y soporte distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión recursos y soporte muestra una distribución diversa de percepciones entre los encuestados. El 47.5% de ellos califica este aspecto como medio, seguido por un 27.5% que lo considera bajo y otro 25.0% que lo percibe como alto.

Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los encuestados consideran que el centro de salud ofrece un nivel medio de recursos y soporte, aún existe una proporción considerable que lo percibe como insuficiente. Esto podría indicar que, aunque se proporcionan recursos y apoyo, estos pueden no ser adecuados o suficientes para satisfacer las necesidades del personal en su totalidad.

Es posible que la percepción media de recursos y soporte esté influenciada por factores como la disponibilidad de equipos y herramientas necesarios para realizar las tareas de manera eficiente, así como la calidad del apoyo brindado para el desarrollo profesional y el logro de metas laborales. La falta de recursos específicos o de oportunidades de formación y capacitación adecuadas podrían contribuir a la percepción menos favorable por parte de algunos encuestados.



Por tanto, se sugiere realizar una evaluación detallada de las necesidades del personal en términos de recursos y apoyo, identificar áreas de mejora específicas y diseñar estrategias para fortalecer este aspecto. Esto podría incluir acciones como aumentar la disponibilidad de recursos y equipos necesarios, mejorar los programas de formación y capacitación, y proporcionar un apoyo más personalizado para el desarrollo profesional del personal del centro de salud.

**Tabla 5**

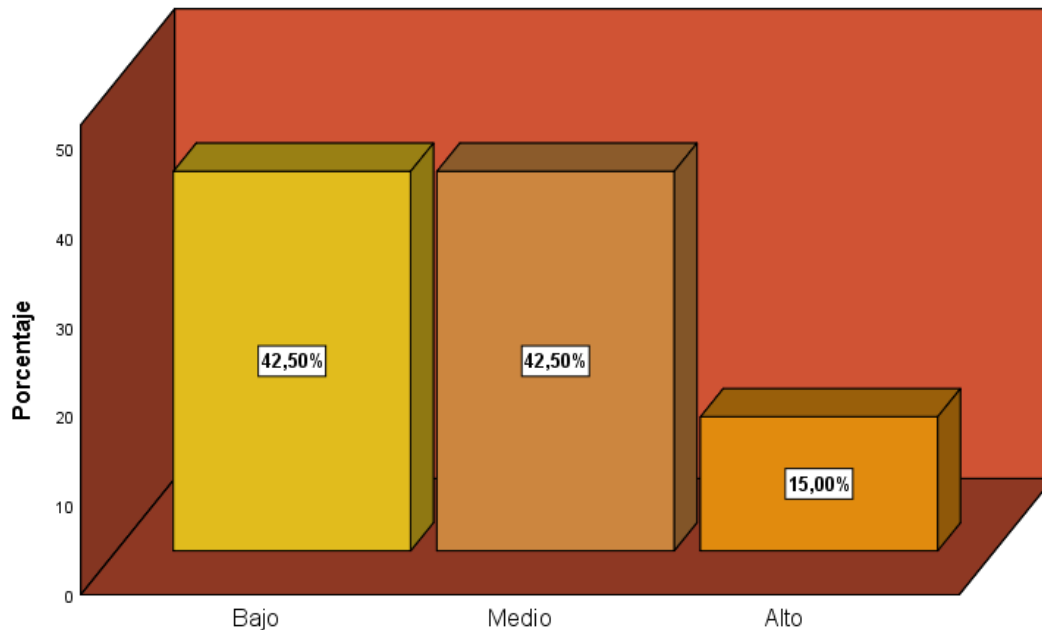
*Relaciones interpersonales distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	17	42,5
	Medio	17	42,5
	Alto	6	15,0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 5**

*Relaciones interpersonales distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión relaciones interpersonales revela una distribución equilibrada de percepciones entre los encuestados. El 42.5% de ellos califica este aspecto como bajo, mientras que otro 42.5% lo considera medio y un 15.0% lo percibe como alto.

Estos resultados indican que existe una diversidad de opiniones en cuanto a la calidad de las relaciones interpersonales en el centro de salud. Si bien una parte significativa de los encuestados percibe estas relaciones como deficientes, una proporción similar considera que son aceptables. Sin embargo, solo un pequeño porcentaje las evalúa como altas.

Esta variabilidad en las percepciones podría estar influenciada por varios factores, como la calidad de la comunicación entre los miembros del equipo, la presencia de conflictos o tensiones interpersonales, y la efectividad de las actividades de integración y colaboración.

Es posible que la percepción de relaciones interpersonales bajas esté relacionada con la presencia de desafíos en la comunicación y la colaboración entre los empleados, lo que puede afectar negativamente el clima laboral y la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, la percepción de relaciones interpersonales altas puede estar asociada con un ambiente de trabajo más armonioso, donde el respeto mutuo y la comunicación efectiva son prioritarios.

**Tabla 6**

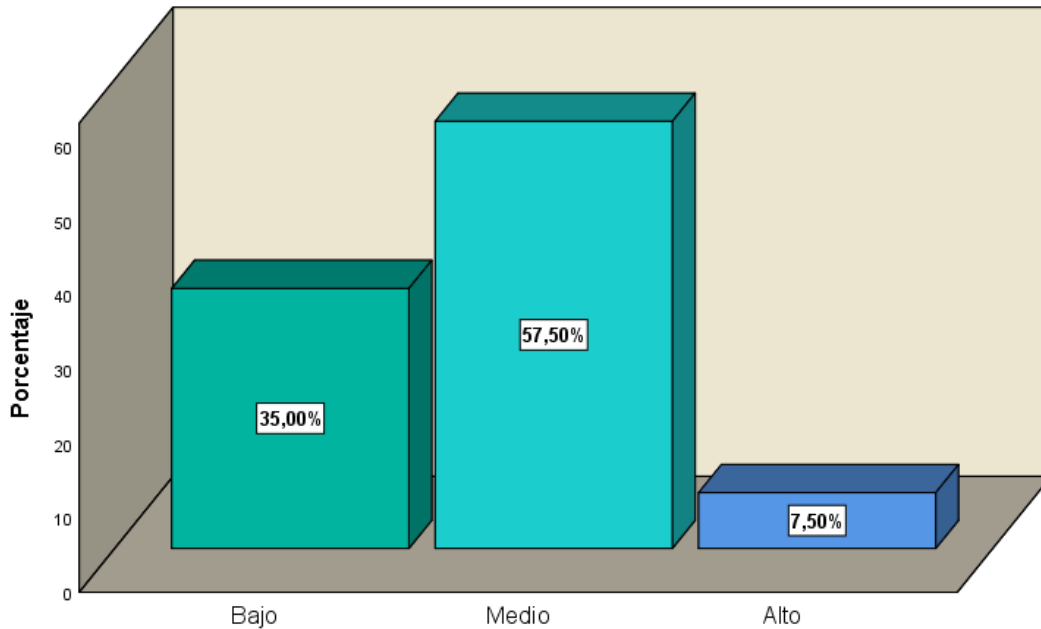
*Reconocimiento y compensación distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	14	35,0
	Medio	23	57,5
	Alto	3	7,5
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 6**

*Reconocimiento y compensación distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión de reconocimiento y compensación revela que la mayoría de los encuestados tienen una percepción neutral o insatisfactoria sobre este aspecto en el centro de salud. Con un 57.5% calificándolo como medio, un 35.0% considerándolo bajo y solo un 7.5% percibiéndolo como alto, se evidencia una distribución desigual de percepciones.

Estos resultados reflejan posibles desafíos en la manera en que se reconoce y compensa el esfuerzo y el desempeño del personal. Es probable que algunos empleados sientan que sus contribuciones no son adecuadamente valoradas o recompensadas, lo que podría afectar su motivación y satisfacción laboral.

Para mejorar esta situación, se sugiere revisar y ajustar las políticas y prácticas de reconocimiento y compensación, implementar programas más efectivos de reconocimiento del desempeño y garantizar la equidad en las estructuras de compensación. Además, promover una cultura organizacional de reconocimiento y aprecio podría contribuir a fortalecer el compromiso del personal y mejorar el ambiente laboral en el centro de salud.

### 3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN DEL USUARIO INTERNO

**Tabla 7**

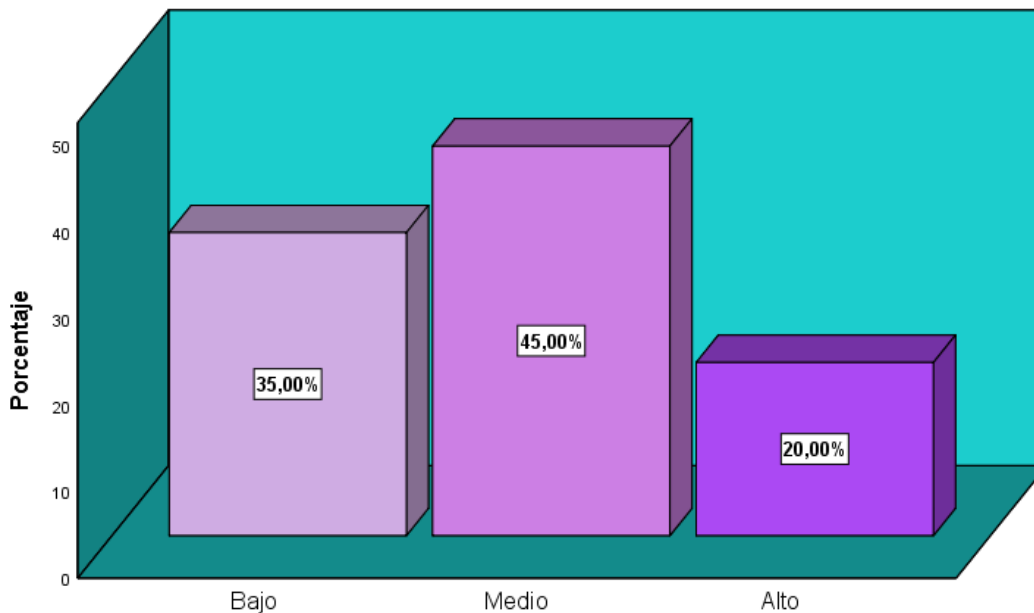
*Cultura organizacional distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	14	35,0
	Medio	18	45,0
	Alto	8	20,0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 7**

*Cultura organizacional distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión cultura organizacional revela una variedad de percepciones entre los encuestados del centro de salud. Con un 45.0% calificándola como media, un 35.0% considerándola baja y un 20.0% percibiéndola como alta, se observa una diversidad de opiniones al respecto.

Estos resultados reflejan la interpretación individual de los valores organizacionales y las experiencias personales de los encuestados. Si bien la mayoría tiene una percepción neutral, una proporción considerable la considera media, mientras que otro grupo la evalúa como baja o alta.

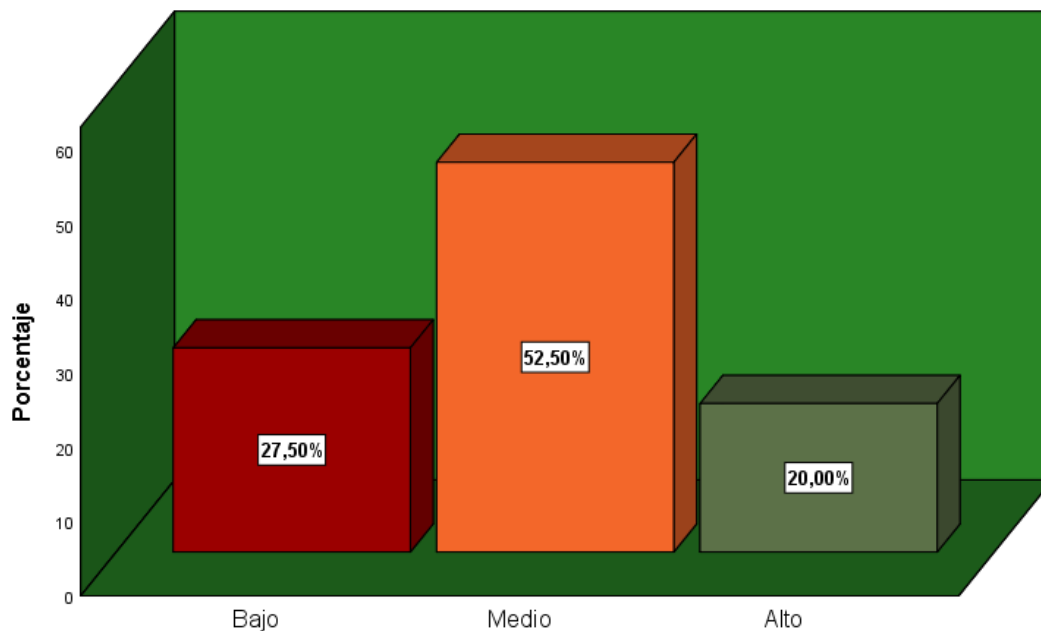
Para mejorar esta situación, se sugiere fortalecer y promover una cultura organizacional más sólida y positiva. Esto podría lograrse mediante actividades de sensibilización y formación para alinear los valores y principios organizacionales. Además, es importante promover la coherencia entre la misión y visión de la organización y las prácticas diarias en el trabajo, así como fomentar la diversidad e inclusión.

**Tabla 8**  
*Liderazgo distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	11	27,5
	Medio	21	52,5
	Alto	8	20,0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 8**  
*Liderazgo distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión liderazgo revela una diversidad de percepciones entre los encuestados del centro de salud. Con un 52.5% calificando el liderazgo como medio, un 27.5% considerándolo bajo y un 20.0% percibiéndolo como alto, se observa una división de opiniones sobre su efectividad.

Estos resultados sugieren que hay una percepción neutral predominante respecto al liderazgo, con una proporción considerable que lo evalúa como medio. Sin embargo, un número significativo de encuestados lo considera bajo, mientras que un grupo más pequeño lo califica como alto.

Para mejorar esta situación, se sugiere implementar iniciativas para fortalecer las habilidades de liderazgo y mejorar la comunicación entre los líderes y el personal. Esto podría incluir programas de capacitación y mecanismos para fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización. Además, es importante promover un ambiente de confianza y colaboración entre los líderes y los empleados, donde estos últimos se sientan valorados y apoyados en su trabajo diario.

En última instancia, mejorar el liderazgo puede contribuir a fortalecer la cohesión del equipo, aumentar la motivación y el compromiso del personal, y mejorar el rendimiento general del centro de salud.

**Tabla 9**

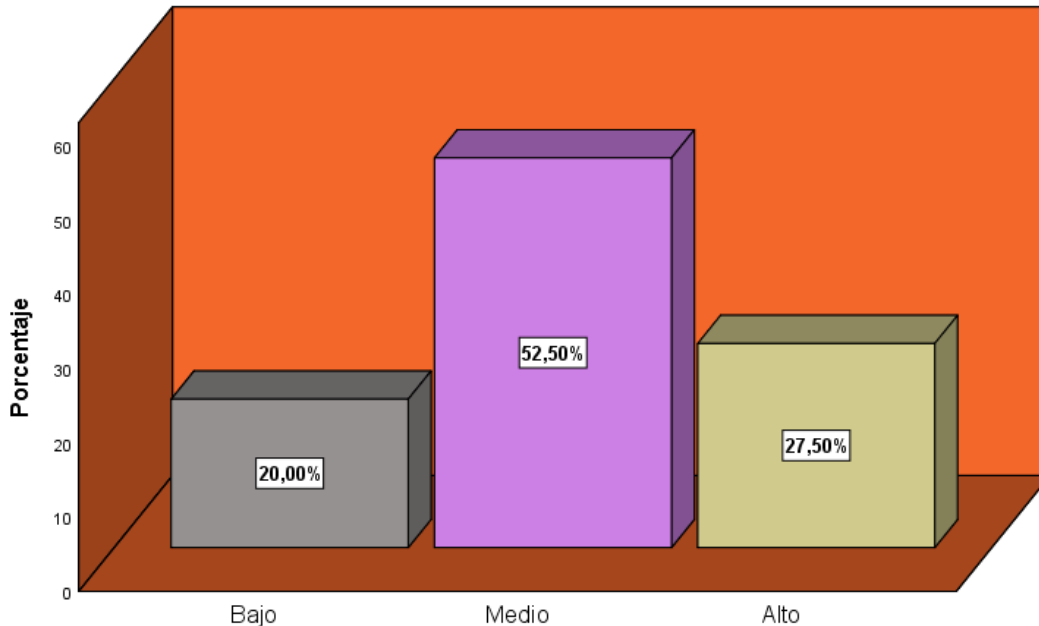
*Comunicación distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	8	20,0
	Medio	21	52,5
	Alto	11	27,5
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Grafica 9**

*Comunicación distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión comunicación revela una percepción mayoritariamente neutral entre los encuestados del centro de salud. Con un 52.5% calificando la comunicación como media, un 27.5% considerándola alta y un 20.0% percibiéndola como baja, se sugiere una evaluación equilibrada de este aspecto fundamental en la organización.

Estos resultados indican la existencia de aspectos tanto positivos como negativos en la comunicación del centro de salud. Si bien la mayoría la considera en un nivel medio, un grupo significativo la evalúa como alta, lo que sugiere que algunos aspectos, como la claridad y la accesibilidad de los canales de comunicación, pueden estar bien desarrollados.

Para mejorar la comunicación en el centro de salud, es esencial identificar estas áreas específicas que necesitan atención y desarrollar estrategias para abordarlas. Esto podría incluir programas de capacitación en habilidades de comunicación, establecimiento de canales de retroalimentación efectivos y promoción de una cultura organizacional que valore y fomente la comunicación abierta y transparente.

**Tabla 10**

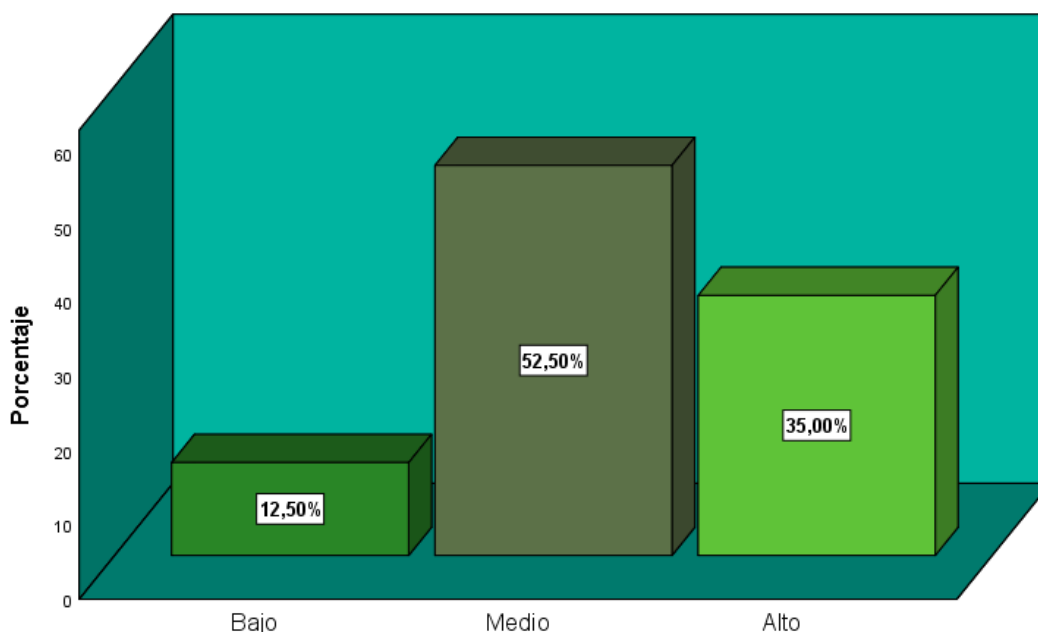
*Cohesión y trabajo en equipo distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Bajo	5	12,5
	Medio	21	52,5
	Alto	14	35,0
	<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

**Gráfica 10**

*Cohesión y trabajo en equipo distribuidos en categorías de satisfacción (Bajo, Medio, Alto)*



**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de la dimensión cohesión y trabajo en equipo revela una percepción mayoritariamente neutral entre los encuestados del centro de salud. Con un 52.5% calificando la cohesión y el trabajo en equipo como media, un 35.0% considerándolos altos y un 12.5% percibiéndolos como bajos, se sugiere una evaluación equilibrada de este aspecto crucial en la organización.

Estos resultados indican que tanto aspectos positivos como negativos están presentes en la promoción y práctica del trabajo en equipo en el centro de salud. Si bien la mayo-



ría considera que la cohesión está en un nivel medio, un porcentaje considerable la evalúa como alta, lo que sugiere una efectiva colaboración interdepartamental y un ambiente laboral que fomenta el compañerismo.

Sin embargo, la percepción de un pequeño porcentaje de encuestados que considera la cohesión y el trabajo en equipo como bajos señala la existencia de desafíos en la promoción de la colaboración entre equipos o la presencia de barreras que obstaculizan el trabajo conjunto.

Para mejorar la cohesión y el trabajo en equipo, es crucial identificar estas áreas específicas que necesitan atención y desarrollar estrategias para fortalecer la colaboración. Esto podría incluir la implementación de actividades de formación en habilidades de trabajo en equipo, facilitar la colaboración interdepartamental y crear un ambiente que promueva la confianza y el compañerismo entre los empleados.

### **3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN PARA LA PRUEBA DE PROPORCIONES**

La prueba de las proporciones es la más adecuada para determinar si la proporción de usuarios que perciben el clima laboral como regular e insatisfactorio es mayor al 50% ( $p_0 = 0,5$ ).

#### **1. Hipótesis**

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_0: p > 0,5 \text{ (porque se espera que la proporción se ha mayor)}$$

#### **2. Definir las Proporciones**

Se puede observar que 33 de 40 usuarios perciben el clima laboral como regular e insatisfactorio (Bajo + Medio), lo que da una proporción observada  $\hat{p} = \frac{33}{40} = 0,825$ .

#### **3. Cálculo de la Estadística de Prueba**

$$z = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Donde:

- $\hat{p}$  es la proporción observada, que es 0.825.
- $p_0$  es la proporción esperada bajo la hipótesis nula (por ejemplo, 0.5 si esperas que la mitad de los usuarios internos perciba el clima organización como regular e insatisfactorio).
- $n$  es el tamaño de la muestra, que es 40.

Entonces se tiene:

$$z = \frac{0.825 - 0.5}{\sqrt{\frac{0.5(1 - 0.5)}{40}}} = \frac{0.325}{\sqrt{0.00625}} \approx 4.11$$

#### 4. Encontramos el Valor crítico

Para encontrar el valor crítico  $z_\alpha$  para una prueba unilateral con  $\alpha = 0.05$ , el valor crítico es aproximadamente 1.645

#### 5. Comparamos el Valor Calculado con el Valor crítico

**Decisión:** Como  $z = 4.11$  es mayor que  $z_\alpha = 1.645$ , se rechaza la hipótesis nula.

#### Conclusión

Este resultado sugiere que la proporción de usuarios que perciben el clima laboral como regular e insatisfactorio es significativamente mayor al 50%, lo que apoya la idea de que el clima laboral es, en efecto, regular e insatisfactorio según la percepción de la mayoría de los usuarios internos del Centro de Salud Integral Betanzos.

### 3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA CORRELACIÓN

**Tabla 11**

*Correlación entre el Clima laboral y la Satisfacción del Usuario Interno*

			Clima laboral	Satisfacción del usuario interno
Rho de Spearman	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,460
		Sig. (bilateral)	.	,045
		N	40	40
	Satisfacción del usuario interno	Coeficiente de correlación	,460	1,000
		Sig. (bilateral)	,045	.
		N	40	40

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

El análisis de correlación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno revela un coeficiente de correlación de Spearman de 0.460, con un nivel de significancia (p-valor) de 0.045.

Este coeficiente de correlación indica una correlación positiva moderada entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno. Además, el nivel de significancia de 0.045 sugiere que esta correlación es estadísticamente significativa, ya que es menor que el nivel de significancia típico de 0.05.

Esto sugiere que existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el centro de salud. Es probable que un clima laboral positivo, caracterizado por un ambiente laboral favorable, recursos adecuados, relaciones interpersonales saludables y reconocimiento adecuado, contribuya a una mayor satisfacción del usuario interno en términos de cultura organizacional, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Sin embargo, es importante considerar que la correlación no implica causalidad directa. Otros factores no incluidos en este análisis podrían influir tanto en el clima laboral como en la satisfacción del usuario interno, por lo que se necesitarían más investigaciones para comprender completamente la naturaleza y la dirección de esta relación.

### 3.7. DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación realizada en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de 2024 revelan que el clima laboral es percibido principalmente como medio (42.5%) o bajo (40.0%) por parte del personal. Estos resultados subrayan preocupaciones en áreas críticas, como la seguridad laboral, la disponibilidad de recursos para el desarrollo profesional y la calidad de las relaciones interpersonales. En cuanto a la satisfacción del usuario interno, el 45.0% la califica como media, y un 25.0% la considera baja. Esto sugiere que, aunque existen aspectos positivos, persisten áreas significativas que requieren atención.

Los resultados obtenidos apoyan la hipótesis inicial de que el clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos es regular, con deficiencias en áreas clave como el reconocimiento y el ambiente físico. Sin embargo, la satisfacción del usuario interno no es tan baja como se esperaba, lo que indica que existen factores positivos que contrarrestan las percepciones negativas.

Desde una perspectiva práctica, los datos sugieren la necesidad de implementar estrategias para mejorar el clima laboral. Esto incluye: Mejoras en las condiciones físicas del lugar de trabajo, asegurando un ambiente saludable y cómodo. Fortalecimiento de la comunicación interna, promoviendo la transparencia y la colaboración entre el personal. Y desarrollo de programas de reconocimiento y compensación, valorando adecuadamente el esfuerzo del personal.

La comparación de los resultados de este estudio con los antecedentes revela tanto coincidencias como diferencias significativas. Los hallazgos de este estudio son consistentes con investigaciones previas, como el estudio de Santana Ortiz y Pérez García (1), que también reportaron niveles medios en el clima laboral ( $3,45 \pm 0,83$ ) y la satisfacción laboral ( $3,32 \pm 0,93$ ). En nuestro estudio, el 70% del personal clasificó su satisfacción como baja o media, similar a la percepción de satisfacción laboral de Santana Ortiz y Pérez García. Esta coincidencia sugiere una tendencia general en la que el clima laboral y la satisfacción laboral en servicios de salud tienden a ubicarse en niveles medios.

Sin embargo, la percepción del clima laboral en nuestro estudio muestra un equilibrio más marcado. Mientras que el 35% del personal evaluó la cultura organizacional como baja y el 45% como media, Santana Ortiz y Pérez García encontraron que el reconocimiento fue la dimensión con menor puntaje ( $3,12 \pm 0,77$ ). En contraste, en nuestro estudio, la percepción de la cultura organizacional, aunque mayoritariamente media, destaca un área de mejora específica en comparación con el estudio citado.

La investigación de Fernandez-Oliva et al. (2) encontró un clima laboral global de 76,3% y una satisfacción del usuario externo de 64,4%. Comparativamente, nuestro estudio muestra que el 35% del personal evaluó la cohesión y el trabajo en equipo como alto, lo que indica una percepción más positiva en este aspecto en comparación con la satisfacción del usuario externo reportada por Fernandez-Oliva et al.

Cifuentes Domínguez (3) y Guerra Elera et al. (4) también resaltan la importancia del clima laboral para la satisfacción de los usuarios. Guerra Elera et al. encontraron un clima laboral saludable ( $96,58 \pm 3,21$ ) y una relación significativa con la satisfacción de los usuarios ( $p < 0,005$ ). Aunque nuestro estudio no proporciona una medida directa del clima laboral en términos cuantitativos, los resultados indican áreas de mejora en la cultura organizacional, la comunicación interna y el liderazgo, lo cual es congruente con la importancia atribuida a estas variables en los estudios revisados.

Finalmente, el análisis de Tintaya y Mercado (5) resalta la validez de las encuestas para medir el clima laboral y la satisfacción, lo cual se alinea con nuestro uso de encuestas para evaluar estos aspectos en el Centro de Salud Integral Betanzos.

En resumen, aunque los niveles medios en clima laboral y satisfacción laboral encontrados en nuestro estudio son coherentes con estudios anteriores, la percepción más equilibrada de la satisfacción del usuario interno y las áreas específicas de mejora identificadas podrían reflejar diferencias en la cultura organizacional y el liderazgo. Estos hallazgos sugieren la necesidad de ajustes específicos para mejorar la satisfacción del personal y, por ende, la calidad del servicio ofrecido.

Esta investigación aporta una nueva perspectiva al analizar específicamente el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en un centro de salud que no ha sido objeto

de estudios previos. Además, identifica áreas concretas de mejora que pueden ser útiles para otros centros de salud en contextos similares.

En cuanto a las limitaciones, aunque el tamaño de la muestra es modesto ( $n=40$ ), se trabajó con la totalidad del personal del centro, lo que le confiere validez al estudio. Sin embargo, el uso de cuestionarios de autoinforme podría estar sujeto a sesgos de deseabilidad social, lo que podría afectar la validez de los datos. Futuros estudios podrían explorar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno en otros centros de salud, utilizando un diseño longitudinal para evaluar cambios a lo largo del tiempo. También sería valioso investigar cómo factores externos, como políticas de salud pública y cambios en la gestión, afectan estas variables.

En conclusión, esta investigación resalta la importancia del clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos. Los hallazgos subrayan la necesidad de abordar las deficiencias en el clima laboral para mejorar la satisfacción del personal y, en última instancia, la calidad de atención brindada a los usuarios. Implementar estrategias específicas en áreas como condiciones laborales, comunicación y reconocimiento puede contribuir a crear un entorno de trabajo más positivo y productivo. Estos resultados no solo son relevantes para el contexto estudiado, sino que también ofrecen lecciones valiosas para otros centros de salud que enfrentan desafíos similares.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE LOS USUARIOS INTERNOS DEL CENTRO DE SALUD INTEGRAL BETANZOS**

#### **4.1. FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA**

El análisis de las diferentes dimensiones del clima laboral y la satisfacción del usuario interno en el Centro de Salud Integral Betanzos revelo hallazgos significativos que fundamentan la necesidad de implementar estrategias específicas para mejorar el ambiente laboral.

En primer lugar, se observó que el 42.5% de los encuestados perciben el ambiente laboral como medio, mientras que el 40.0% lo consideran bajo y solo el 17.5% lo califican como alto. Esto sugiere la necesidad de mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo y aumentar el apoyo al personal. Asimismo, en relación con los recursos y el soporte, el 47.5% de los encuestados califican este aspecto como medio, seguidos por un 27.5% que lo consideran bajo y un 25.0% que lo perciben como alto. Estos datos indican que los recursos actuales pueden no ser suficientes, destacando la necesidad de mejorar la disponibilidad de recursos y fortalecer los programas de formación y capacitación.

Las relaciones interpersonales presentan una distribución equilibrada de percepciones, con un 42.5% considerándolas bajas, otro 42.5% como medias y un 15.0% como altas. Esto sugiere desafíos en la comunicación y la colaboración entre los empleados, señalando la necesidad de promover una comunicación abierta y actividades para fortalecer la colaboración. En cuanto al reconocimiento y la compensación, el 57.5% de los encuestados lo califican como medio, el 35.0% como bajo y solo el 7.5% como alto, lo que sugiere la necesidad de revisar las políticas de reconocimiento y compensación.

La cultura organizacional muestra una variedad de opiniones, con un 45.0% de los encuestados calificándola como media, un 35.0% como baja y un 20.0% como alta. Esto resalta la importancia de fortalecer una cultura organizacional positiva. Respecto al lide-

razgo, la mayoría (52.5%) lo califica como medio, seguido por un 27.5% que lo consideran bajo y un 20.0% que lo perciben como alto, subrayando la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo y mejorar la comunicación. La comunicación, calificada como media por el 52.5% de los encuestados, alta por el 27.5% y baja por el 20.0%, sugiere la necesidad de identificar y mejorar áreas específicas.

Finalmente, la cohesión y el trabajo en equipo son calificados como medios por el 52.5% de los encuestados, altos por el 35.0% y bajos por el 12.5%, indicando la necesidad de fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo. El hallazgo más relevante es la correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción del usuario interno (coeficiente de correlación de Spearman de 0.460, p-valor de 0.045), sugiriendo que mejorar el clima laboral podría contribuir significativamente a una mayor satisfacción del usuario interno.

Estos hallazgos respaldan la implementación de las siguientes estrategias para mejorar el clima laboral de los usuarios internos del Centro de Salud Integral Betanzos:

- **Cultura de valores y comportamientos:** Se debe fomentar una cultura de valores y comportamientos que reflejen la misión y el propósito del Centro de Salud, incluyendo aspectos como la integridad, el compromiso con la calidad, la responsabilidad social y el trabajo en equipo. Esta estrategia es fundamental para alinear los comportamientos de los empleados con los objetivos y valores de la organización, promoviendo un entorno cohesivo y motivador.
- **Relaciones interpersonales:** Se debe promover relaciones interpersonales positivas y colaborativas entre los usuarios internos, fomentando la comunicación abierta y efectiva, la empatía y la comprensión. Mejorar las relaciones interpersonales es crucial para construir un ambiente de trabajo armonioso y reducir conflictos, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral.
- **Liderazgo y gestión de equipos:** Se debe implementar un estilo de liderazgo participativo que fomente la participación y la colaboración de los usuarios internos en el proceso de toma de decisiones. Un liderazgo efectivo y participativo



puede mejorar la moral del equipo, aumentar el compromiso y fomentar una mayor implicación en los objetivos organizacionales.

- **Oportunidades de desarrollo profesional:** Se debe ofrecer oportunidades de desarrollo profesional de los usuarios internos, incluyendo cursos de formación específicos, programas de mentoría personalizada, asignaciones especiales y proyectos de desarrollo de liderazgo. Brindar oportunidades de desarrollo profesional es esencial para mantener a los empleados motivados y comprometidos, además de mejorar sus habilidades y competencias.
- **Reconocimiento y recompensa:** Se debe implementar un sistema de reconocimiento y recompensa efectivo que refleje el desempeño y el logro de los usuarios internos. Reconocer y recompensar adecuadamente el esfuerzo y los logros de los empleados es clave para mantener alta la motivación y la satisfacción laboral, además de fomentar una cultura de mérito y excelencia.

## **4.2. OBJETIVOS**

### **4.2.1. *Objetivo general***

Promover el clima laboral del Centro de Salud Integral Betanzos fortaleciendo la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y el liderazgo participativo.

### **4.2.2. *Objetivos específicos***

- Fortalecer la cultura organizacional en el Centro de Salud Integral Betanzos.
- Fomentar una comunicación abierta y efectiva, y promover la empatía y la colaboración entre los usuarios internos.
- Incentivar un liderazgo que involucre a los usuarios internos en la toma de decisiones y que reconozca y recompense su desempeño.

### 4.3. ORGANIZACIÓN O PLANIFICACIÓN

Para implementar la propuesta teórica de mejora del clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos, se desarrollará un plan detallado que abarcará los siguientes aspectos, con la flexibilidad necesaria para futuras modificaciones:

#### 4.3.1. *Responsables de la implementación*

Para implementar la propuesta teórica de mejora del clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos, se desarrollará un plan detallado, flexible para adaptaciones futuras, que abarcará los siguientes aspectos:

- **Equipo de Liderazgo:** Se propone que el equipo de liderazgo esté compuesto por el director del Centro de Salud Integral, junto con un comité de líderes de diferentes departamentos, quienes supervisarán la implementación de las estrategias.
- **Coordinador de Recursos Humanos:** Será responsable de coordinar actividades relacionadas con formación, desarrollo profesional e iniciativas de reconocimiento y recompensa.
- **Comité de Cultura y Comunicación:** Se propone que un grupo de usuarios voluntarios de diversas áreas promoverá y supervisará las iniciativas de cultura organizacional y comunicación.

#### 4.3.2. *Recursos necesarios*

- **Financieros:** Se propone que se destine un presupuesto para programas de formación, actividades de equipo, mejoras en las condiciones laborales y sistemas de reconocimiento y recompensa.
- **Humanos:** Se propone contratar el personal de recursos humanos necesarios como, formadores externos, facilitadores de talleres y mentores internos.
- **Materiales:** Para la implementación de las estrategias será necesario material de capacitación, infraestructura tecnológica para el teletrabajo y herramientas para la gestión de la comunicación interna.

## **4.4. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN**

### **4.4.1. Fortalecer la cultura organizacional**

Para fortalecer la cultura organizacional en el Centro de Salud Integral Betanzos, se proponen las siguientes actividades:

#### **Acciones:**

##### **1. Talleres y semanarios sobre valores:**

- **Descripción:** Organizar talleres y seminarios centrados en los valores y la misión del centro. Estos eventos ayudarán a los trabajadores de Salud a comprender mejor la visión del centro y su papel en ella.
- **Metodología:** Los talleres incluirán sesiones interactivas, estudios de caso y discusiones en grupo para fomentar una participación activa. Se invitarán expertos en cultura organizacional para impartir los seminarios.

##### **2. Campañas internas de promoción de valores:**

- **Descripción:** Lanzar campañas internas que promuevan los valores organizacionales a través de boletines, redes sociales corporativas, carteles y eventos temáticos.
- **Iniciativas Específicas:** Crear un programa de "Embajadores de Valores" donde los trabajadores de distintos departamentos promuevan activamente los valores del Centro de Salud. También se implementarán premios mensuales para reconocer a quienes ejemplifiquen estos valores.

##### **3. Programas de Integración y Orientación:**

- **Descripción:** Desarrollar programas de integración para nuevos empleados que incluyan una introducción detallada a la cultura organizacional.
- **Actividades:** Sesiones de bienvenida, actividades que incluyan una variedad de ejercicios, juegos, desafíos y dinámicas que promuevan un mejor entendimiento mutuo y una mayor eficacia en el trabajo conjunto para adaptarse a la cultura del centro.

### **Responsables:**

- **Coordinador de Recursos Humanos:** Planificará y coordinará todas las actividades relacionadas con la promoción de la cultura organizacional.
- **Comité de Cultura y Comunicación:** Un grupo de trabajadores del Centro de Salud de forma voluntaria supervisarán las campañas internas y se asegurará de que los mensajes de la misión y valores sean comunicados de manera efectiva. Este comité también recolectará datos para ajustar las actividades.

### **Recursos:**

- **Presupuesto para Formadores:** Fondos para contratar expertos en cultura organizacional y formadores para dirigir los talleres y seminarios. También se destinarán recursos para crear materiales educativos.
- **Materiales de Capacitación:** Desarrollo y distribución de manuales, guías y otros materiales sobre los valores y la misión del centro, disponibles en formato físico y digital.
- **Plataformas de Comunicación Interna:** Uso de intranet, boletines electrónicos y aplicaciones móviles para comunicar las campañas de valores y eventos. Estas plataformas también permitirán a los empleados compartir sus experiencias y datos valiosos.

### **Metodología de Implementación:**

- **Fase de Preparación:** Identificación de formadores, planificación del calendario de talleres y seminarios, y desarrollo de materiales de comunicación.
- **Fase de Ejecución:** Implementación de talleres y seminarios, lanzamiento de campañas internas y programas de integración. Monitoreo de la participación y recepción de los empleados.
- **Fase de Evaluación:** Recopilación de datos a través de encuestas y reuniones, análisis de la efectividad de las actividades y ajuste de estrategias según sea necesario.

### **Indicadores de Éxito:**

- **Participación y Satisfacción:** Medición de la participación en talleres y seminarios y la satisfacción de los empleados a través de encuestas.
- **Conocimiento y Alineación:** Evaluación del conocimiento de los empleados sobre los valores y misión del centro antes y después de las actividades.
- **Impacto en el Clima laboral:** Mejora en las puntuaciones de clima laboral en encuestas internas, reflejando una mayor alineación con los valores organizacionales.

Este plan está diseñado para crear un entorno de trabajo más cohesivo y alineado con la misión del Centro de Salud Integral Betanzos, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los empleados. A continuación, se presenta una matriz de marco lógico para su mejor comprensión.

#### **4.4.2. *Mejorar las relaciones interpersonales***

Para fomentar una comunicación abierta y efectiva, y promover la empatía y la colaboración entre los usuarios internos, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- **Programación de actividades:** Se planificarán y organizarán diversas actividades diseñadas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados. Estas actividades incluirán juegos, desafíos y ejercicios que promuevan la comunicación efectiva, la confianza mutua y el compañerismo. El objetivo es crear un ambiente más unido y colaborativo dentro del Centro de Salud Integral Betanzos.
- **Creación de espacios para retroalimentación constructiva:** Se establecerán espacios y momentos dedicados a proporcionar retroalimentación constructiva entre los miembros del equipo. Esto incluirá reuniones regulares uno a uno, sesiones de retroalimentación grupal y canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan expresar sus opiniones y preocupaciones de manera constructiva.

- **Organización de talleres de comunicación efectiva:** Se llevarán a cabo talleres y capacitaciones centrados en mejorar las habilidades de comunicación de los empleados. Estos talleres abordarán temas como escucha activa, expresión clara de ideas, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Los empleados recibirán herramientas y técnicas prácticas para mejorar la calidad de su comunicación interpersonal en el entorno laboral.

Los responsables de la implementación de estas acciones serán el Coordinador de Recursos Humanos y el Comité de Cultura y Comunicación. Se asignará un presupuesto específico para cubrir los gastos relacionados con las actividades de equipo y los honorarios de los facilitadores de talleres. Esta iniciativa se llevará a cabo con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más colaborativo, comunicativo y positivo en el Centro de Salud Integral Betanzos.

#### **4.4.3. *Desarrollar un liderazgo participativo***

Para incentivar un liderazgo que involucre a los usuarios internos en la toma de decisiones y que reconozca y recompense su desempeño, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- **Capacitación de líderes en técnicas de liderazgo participativo:** Se proporcionará formación específica a los líderes del Centro de Salud Integral Betanzos en técnicas y habilidades de liderazgo participativo. Estas capacitaciones incluirán talleres, seminarios y programas de desarrollo diseñados para mejorar su capacidad para involucrar a los empleados en la toma de decisiones, fomentar la colaboración y promover un ambiente inclusivo.
- **Establecimiento de procesos para toma de decisiones inclusiva:** Se implementarán procesos y estructuras que faciliten la participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización. Esto podría incluir la creación de comités o grupos de trabajo multidisciplinarios, la adopción de prácticas de puertas abiertas por parte de los líderes y la promoción de la retroalimentación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

- **Creación de un sistema de reconocimiento y recompensa basado en el desempeño:** Se diseñará e implementará un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie el desempeño de los empleados de manera justa y transparente. Esto podría incluir programas de reconocimiento por logros, bonificaciones basadas en el desempeño, oportunidades de desarrollo profesional y promociones internas.

Los responsables de llevar a cabo estas acciones serán los miembros del Equipo de Liderazgo del Centro de Salud Integral Betanzos. Se asignará un presupuesto específico para cubrir los costos asociados con la capacitación en liderazgo y se implementarán plataformas de gestión de retroalimentación y reconocimiento para apoyar estas iniciativas. El objetivo final es fortalecer el liderazgo participativo en la organización y promover un ambiente de trabajo colaborativo y centrado en el desempeño. A continuación, se presenta un resumen de las estrategias en una matriz de marco lógico para su mejor comprensión.

**Tabla 12**

*Matriz de Marco Lógico de las Estrategias*

<b>Narrativa de Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos Importantes</b>
<b>Fin</b>	Crear un entorno de trabajo cohesivo, inclusivo y colaborativo que mejore la satisfacción laboral y fortalezca las relaciones interpersonales y el liderazgo participativo.	1. Incremento del 30% en la satisfacción laboral según encuestas internas en un año. 2. Incremento del 25% en la percepción de liderazgo inclusivo.	Resultados de encuestas internas antes y después de las intervenciones.
<b>Propósito</b>	Alinear a los empleados con los valores y misión del centro, mejorar la comunicación y colaboración entre ellos, y garantizar un liderazgo participativo.	1. 80% de los empleados participan en talleres y actividades de comunicación y liderazgo. 2. 90% de los líderes capacitados en liderazgo participativo.	Listas de asistencia a las actividades y capacitaciones. Evaluaciones pre y post de percepción de comunicación, liderazgo y valores.

<b>Componentes</b>	1. Capacitación y talleres en valores, comunicación efectiva y liderazgo participativo. 2. Implementación de procesos para la toma de decisiones inclusiva y la retroalimentación constructiva. 3. Creación de un sistema de reconocimiento y recompensa basado en el desempeño.	1. 10 talleres y capacitaciones organizados en un año. 2. Procesos inclusivos y de retroalimentación implementados en el 100% de los equipos. 3. Sistema de reconocimiento implementado en un año.	Informes de actividades, capacitaciones y documentos de procesos.
<b>Actividades</b>	1. Planificación y ejecución de talleres y capacitaciones. 2. Diseño e implementación de procesos de toma de decisiones y retroalimentación. 3. Desarrollo e implementación de un sistema de reconocimiento y recompensa.	1. Cronograma de actividades elaborado y ejecutado. 2. Procesos inclusivos y de retroalimentación implementados en los primeros seis meses. 3. Sistema de reconocimiento diseñado e implementado en un año.	Planes de formación, documentos de procesos y sistemas. Informes de particip

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

### Explicación

- **Fin:** El objetivo final es crear un entorno de trabajo cohesivo, inclusivo y colaborativo en el Centro de Salud Integral Betanzos. Esto busca mejorar la satisfacción laboral, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar un liderazgo participativo. La mejora en estas áreas resultará en un ambiente de trabajo más positivo y productivo, alineado con la misión y los valores del centro.
- **Propósito:** Para alcanzar este fin, es crucial que los empleados comprendan y apliquen los valores y la misión del centro. También es necesario mejorar la comunicación y la colaboración entre ellos, y garantizar que el liderazgo sea inclusivo y participativo. La participación activa en talleres y capacitaciones es fundamental para que los empleados desarrollen habilidades de comunicación efectiva y liderazgo, lo que a su vez contribuirá a un entorno laboral más armónico.
- **Componentes:** Las intervenciones clave para lograr el propósito incluyen la capacitación en valores, comunicación efectiva y liderazgo participativo, la imple-



mentación de procesos inclusivos para la toma de decisiones y la retroalimentación constructiva, y la creación de un sistema de reconocimiento y recompensa basado en el desempeño. Estas áreas son esenciales para asegurar que los empleados se sientan valorados, escuchados e incluidos en las decisiones que afectan su trabajo diario.

- **Actividades:** Las actividades específicas incluyen la planificación y ejecución de talleres y capacitaciones, el diseño e implementación de procesos de toma de decisiones y retroalimentación, y el desarrollo de un sistema de reconocimiento y recompensa. Estas tareas aseguran que los empleados no solo participen en las iniciativas, sino que también adopten nuevas prácticas y habilidades que mejoren su desempeño y el ambiente laboral en general. La ejecución efectiva de estas actividades es crucial para que el Centro de Salud Integral Betanzos pueda alcanzar sus objetivos de crear un entorno de trabajo más positivo y colaborativo.

#### 4.5. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Para garantizar el seguimiento y la evaluación efectiva de la implementación de las estrategias, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- **Supervisión:** El Equipo de Liderazgo en conjunto con el Coordinador de Recursos Humanos organizarán reuniones mensuales destinadas a examinar detalladamente el avance de la ejecución de las estrategias. En estas reuniones se analizarán los logros alcanzados, los desafíos encontrados y se tomarán decisiones sobre posibles ajustes o mejoras en el proceso.
- **Evaluación:** Se aplicarán encuestas trimestrales de satisfacción dirigidas a los usuarios internos del Centro de Salud Integral Betanzos, junto con entrevistas individuales para recopilar retroalimentación cualitativa. Estos métodos permitirán evaluar el impacto de las estrategias implementadas en el clima laboral y en la satisfacción de los empleados. Los resultados obtenidos serán analizados de manera exhaustiva para identificar áreas de mejora y ajustar las acciones según sea necesario.

- **Indicadores de Éxito:** Se establecerán indicadores clave de éxito para medir el impacto de las estrategias. Estos incluirán una mejora en las puntuaciones de satisfacción del clima laboral, un aumento en la participación en actividades de formación y desarrollo, así como una disminución en los problemas relacionados con la comunicación y el liderazgo. Estos indicadores proporcionarán una medida objetiva del progreso realizado hacia la mejora del ambiente laboral en el centro de salud.

#### 4.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Para garantizar una implementación efectiva de las estrategias propuestas, se ha establecido el siguiente cronograma:

**Tabla 13**  
*Diagrama de Gantt*

ACTIVIDADES				
Presentación de resultados y planificación futura				
Evaluación exhaustiva final				
Refuerzo de campañas de comunicación				
Ajuste en las estrategias				
Evaluación intermedia y recopilación de datos				
Programas de formación en liderazgo				
Implementación de talleres y actividades				
Lanzamiento de campañas de comunicación				
Diseño de talleres y actividades				
Formación del comité responsable				
	Trimestre 1; 2025	Trimestre 2; 2025	Trimestre 3; 2025	Trimestre 4; 2025

**Fuente:** *Elaboración propia en base al trabajo de campo*

Este diagrama proporciona un marco teórico detallado para la implementación de las estrategias propuestas, con mecanismos de supervisión y evaluación continua para

asegurar una mejora significativa del clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

La evaluación del clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos reveló que un 82.5% del personal percibe el clima como regular o insatisfactorio, lo que indica un descontento generalizado con el entorno laboral. En cuanto a las condiciones físicas y el ambiente saludable, el 32.5% de los empleados las consideran inadecuadas, mientras que un 35% las valora como medianas, y otro 32.5% las percibe como adecuadas. La percepción sobre los recursos y el soporte muestra que el 27.5% los considera insuficientes, el 47.5% los ve como adecuados pero mejorables, y el 25% los valora positivamente. Respecto a las relaciones interpersonales, un 42.5% de los empleados las percibe como deficientes y otro 42.5% como medias, sugiriendo problemas en la comunicación y colaboración. El reconocimiento y la compensación también son áreas de insatisfacción, con un 35% de empleados considerándolos bajos y un 57.5% como medios, lo que refleja la necesidad de revisar estas políticas. La prueba de proporciones confirma que la percepción de un clima laboral insatisfactorio supera el 50% esperado, con una estadística de prueba ( $z = 4.11$ ) que respalda esta conclusión.

La evaluación de la satisfacción del personal interno del Centro de Salud Integral Betanzos revela que el 70% de los encuestados califican su satisfacción como baja o media, indicando que una mayoría no alcanza un nivel alto de satisfacción. En términos de cultura organizacional, el 35% percibe esta como baja, mientras que el 45% la considera media, sugiriendo que, aunque aceptable para algunos, una porción significativa del personal la encuentra deficiente, lo que podría impactar negativamente en la satisfacción general. En relación al liderazgo, el 27.5% de los empleados lo evalúa como bajo, el 52.5% como medio, y el 20% como alto, destacando una percepción mayoritaria de un liderazgo promedio, lo que sugiere la necesidad de mejoras en este aspecto. La comunicación interna es vista como baja por el 20% del personal, media por el 52.5% y alta por el 27.5%, indicando que, aunque la mayoría la considera aceptable, hay margen para mejorar. Finalmente, la cohesión y el trabajo en equipo son evaluados como bajos por el 12.5%, medios por el 52.5% y altos por el 35%, lo que muestra que, a pe-

sar de una mayoría que valora positivamente la cohesión, hay áreas para fortalecer el trabajo en equipo. Estos hallazgos sugieren que mejorar la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación interna y la cohesión podría tener un impacto positivo en la satisfacción general del personal.

El análisis de la relación entre el clima laboral y la satisfacción del personal interno del Centro de Salud Integral Betanzos revela una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.460 y un p-valor de 0.045. Esto indica que existe una asociación significativa entre estas dos variables, sugiriendo que a medida que mejora el clima laboral, también tiende a aumentar la satisfacción del personal interno. Este hallazgo implica que las mejoras en el clima laboral podrían tener un impacto positivo en la satisfacción del personal, lo que subraya la importancia de abordar y mejorar las condiciones laborales para promover un ambiente de trabajo más satisfactorio.

La implementación de estrategias para mejorar el clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos se fundamenta en un análisis exhaustivo que revela la necesidad urgente de cambios. El análisis de las percepciones del clima laboral, la satisfacción de los usuarios internos y los datos obtenidos indica un ambiente que requiere intervenciones significativas. La primera estrategia se centra en fortalecer la cultura organizacional, fomentando una alineación más sólida con los valores y la misión del centro a través de talleres, campañas internas y programas de integración. La segunda estrategia aborda la mejora de las relaciones interpersonales mediante actividades diseñadas para fomentar la comunicación abierta, la retroalimentación constructiva y el desarrollo de habilidades comunicativas entre los empleados. La tercera estrategia busca desarrollar un liderazgo participativo, capacitando a los líderes en técnicas de inclusión y establecimiento de procesos de toma de decisiones colaborativos, así como implementando un sistema de reconocimiento basado en el desempeño. La combinación de estas estrategias tiene como objetivo crear un entorno laboral cohesivo y positivo, donde se promueva la satisfacción laboral y se fortalezcan las relaciones interpersonales y el liderazgo.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere implementar programas de mantenimiento que se enfoquen en mejorar aspectos como la iluminación, la ventilación y la ergonomía en el lugar de trabajo. Además, se sugiere realizar encuestas periódicas para evaluar cómo estas mejoras impactan en la percepción y comodidad del personal.

Se sugiere signar un presupuesto específico destinado a la adquisición y mantenimiento de materiales y equipos esenciales para el centro de salud. Un sistema de seguimiento eficiente garantizará que los suministros médicos, tecnológicos y de oficina estén disponibles y se repongan a tiempo.

Se debe desarrollar un programa integral de reconocimiento y recompensas que incluya incentivos monetarios, beneficios adicionales y reconocimientos públicos por desempeño sobresaliente. Es importante realizar encuestas para evaluar su efectividad y realizar ajustes según las necesidades de los datos recibidos.

Se debe establecer canales claros de comunicación entre la administración y los empleados, tales como reuniones regulares, boletines informativos y plataformas en línea. Promover una cultura de transparencia en la toma de decisiones ayudará a mejorar la percepción del personal sobre la información recibida y las razones detrás de los cambios.

Se recomienda ofrecer una variedad de programas de capacitación y desarrollo profesional, como talleres, cursos de formación y oportunidades de mentoría. Evaluar regularmente el impacto de estos programas en la satisfacción y el desempeño del personal asegurará su efectividad y permitirá realizar ajustes según sea necesario.

Se sugiere capacitar a los líderes y supervisores en técnicas de liderazgo participativo, fomentando la creación de grupos de trabajo o comités donde los empleados puedan participar activamente en la toma de decisiones y expresar sus ideas y preocupaciones. Esto ayudará a fortalecer el clima laboral y promover un ambiente de trabajo inclusivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Santana Ortiz FM, Pérez García M. Clima Organizacional y Satisfacción del Usuario Interno en el Centro de Salud La Oroya, 2018. 2018;
2. Fernández-Oliva D, Revilla-Velásquez ME, Kolevic-Roca LA, Cabrejos-Castilla I, Muchaypiña-Gallegos I, Sayas-Avilés I, et al. Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. En: Anales de la Facultad de Medicina. UNMSM. Facultad de Medicina; 2019. p. 188-92.
3. Cifuentes Domínguez PG. Estrategias de gestión de calidad para incrementar la satisfacción del usuario externo del área de quirófano del Hospital Provincial Docente Ambato [Master's Thesis]. 2016.
4. Guerra Elera FB, Lama Morales RA, Guerra Delgado MS, Elera Ojeda RN. Clima organizacional del personal de salud y satisfacción de usuarios atendidos por Servicio de Atención Móvil de Urgencia (SAMU) en el contexto COVID-19, Piura 2021. Horizonte Médico (Lima). 2023;23(1).
5. Tintaya-Velásquez LG, Mercado-Mamani SL. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO Y ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO EXTERNO EN LA GESTIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS SANITARIOS PÚBLICOS DEL PERÚ. Ene. 2018;4(1).
6. Claros Pardo DA, others. Nivel de satisfacción del usuario interno en el Hospital Municipal La Merced gestión 2022 La Paz-Bolivia [PhD Thesis].
7. Herrera J. El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. 2021;
8. Torres-Flórez D. Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios). 2019;6(2):4-9.
9. Pérez DA. Clima organizacional y sus tipos en instituciones de salud pública de Colombia. En 2020. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:229638782>
10. Chávez FFG, Altamirano LFN, Vásconez HDV. Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía [Internet]. 2019; Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:204615899>
11. Herrera E. Influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa de servicios Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013. En 2014. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165797524>

12. Guerra B, Paulina M. La cultura organizacional actual y deseada, y su relación con el clima laboral: un estudio aplicando el modelo de valores competitivos de Quinn en el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador. En 2016. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:163702259>
13. Ramírez FEL, Calderón MGM, Ortiz ATG. EL CLIMA LABORAL, CONTRIBUYE EN LA FORMACIÓN DE INGENIEROS COMPETENTES. En 2016. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165983083>
14. Haslam EG, Espinoza J. Influencia de las compensaciones en el Clima Laboral de los trabajadores del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) - Matagalpa, durante el año 2013. En 2014. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:165589241>
15. Seminara MP. De los efectos de la pandemia COVID-19 sobre la deserción universitaria: desgaste docente y bienestar psicológico estudiantil. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*. 2021;33(2):402-21.
16. Orrego TM, Milicic N, Vásquez PS. Educación socioemocional: Descripción y evaluación de un programa de capacitación de profesores. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 2020;13(1):185-203.
17. González C. Gamificación en el aula: Ludificando espacios de enseñanza-aprendizaje presenciales y espacios virtuales. *Researchgate net*. 2019;4:1-22.
18. Oblitas GIA. Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*. 2020;23(46):89-98.
19. Jiménez DS, Celis PBM, Morales DA, Tello FC. La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud. *Universidad y Sociedad*. 2020;12(S (1)):53-60.
20. Manjarrez Fuentes NN, Boza Valle JA, Mendoza Vargas EY. La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*. 2020;12(1):359-65.
21. Amber D. La vida universitaria en la edad adulta: Respirar la arquitectura. *RECIE Revista Caribeña de Investigación Educativa*. 2021;5(1):61-72.
22. Auz MN, Loor GT, Tutivén IVE, Negrete WLV. Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de ciencias sociales*. 2020;26(2):206-24.
23. Mastachi GB, Juárez JBF. MECSI: Modelo para evaluar la calidad del servicio interno (MECSI: Evaluation model for internal service quality). En 2014. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:135061322>



24. Mejía GG, Paola J. Diagnóstico de clima organizacional en la empresa Propraxis Sigmados y propuesta de un plan de mejora. En 2017. Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:164866050>
25. Valencia LEC, Cortés MS, López OR. Importancia de la Inteligencia Emocional en el Cambio del Clima Organizacional. HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS [Internet]. 2022; Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:255895183>
26. Urueña AMC, Moreno MA. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información. 2020;7:117-26.
27. Mamani-Guzmán C, Palacios-Sarmiento TY, Priori-Flores MB, Tellez-Pérez A. Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño del personal. INNOVA Research Journal [Internet]. 2023; Disponible en: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:255620186>
28. Rozo-Sánchez A, Flórez-Garay A, Gutiérrez-Suárez C. Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería. 2019;7(2):62-7.
29. Mozo AG. Mujeres y teletrabajo: más allá de la conciliación de la vida laboral y personal. Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad. 2020;13(6).
30. Prieto SRS, Tarazona MTP. Percepción de la calidad de servicio del usuario interno en una institución pública. Industrial data. 2019;22(1):95-103.
31. López L, Cumbreira A. Percepción de riesgo laboral del personal de salud en la Región Metropolitana de Salud. Panamá. Rev méd Panamá. 2019;94-9.
32. Lugo NV, Vega BH, Martínez JSR, others. Psicología del trabajo. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. 2021;9(18):44-6.
33. Di Vaio A, Hasan S, Palladino R, Profita F, Mejri I. Understanding knowledge hiding in business organizations: A bibliometric analysis of research trends, 1988–2020. Journal of Business Research. 1 de septiembre de 2021;134:560-73.
34. SEDEP. Ministerio de Salud y Deportes de Bolivia - Servicio Departamental de Salud Potosi [Internet]. [citado 18 de julio de 2024]. Disponible en: <https://www.minsalud.gob.bo/contactos/guia-telefonica/57-servicio-departamental-de-salud-potosi>
35. Urréa HR, Cotto JJR, Sánchez JLO, Díaz GEG, Saldarriaga G. Metodología de la Investigación. ACVENISPROH Académico. 2022;

36. Hernández-Sampieri R, Mendoza C. Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mcgraw-hill México; 2020.
37. Moauro YD. Metodología de la investigación I. 2021;
38. Losada López JL, Benítez Borrego S. Metodología observacional. 2019;
39. Rendón-Macías ME, Zarco-Villavicencio IS, Villasís-Keever MÁ. Métodos estadísticos para el análisis del tamaño del efecto. Revista Alergia México. 2021;68(2):128-36.
40. Cisneros-Caicedo AJ, Guevara-García AF, Urdánigo-Cedeño JJ, Garcés-Bravo JE. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que apoyan a la Investigación Científica en tiempo de Pandemia. Dominio de las Ciencias. 2022;8(1):1165-85.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CUESTIONARIO

**Título de investigación:** Satisfacción del usuario interno y clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024.

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar la satisfacción del usuario interno y el clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024.

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el ambiente laboral, los recursos, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, la cultura organizacional, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Por favor, indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala de Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. Seleccione una sola opción para cada afirmación".

#### I. DATOS GENERALES

Numero de cuestionario: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

#### II. AFIRMACIONES

ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. El ambiente laboral en el centro de salud es cómodo y propicio para la concentración.					
2. Se mantienen condiciones físicas seguras y saludables en el lugar de trabajo.					
3. Se valora la comodidad del personal para promover un ambiente positivo.					
4. Se proporcionan espacios dise-					

ñados para aumentar la concentración y la productividad.					
5. El centro de salud dispone de los recursos necesarios para tareas eficientes.					
6. Se brinda apoyo constante para el desarrollo profesional del personal.					
7. Se garantiza acceso a recursos y apoyo para alcanzar metas laborales.					
8. Se ofrece formación para mejorar habilidades y competencias del personal.					
9. Se fomentan relaciones positivas basadas en el respeto y la comunicación efectiva.					
10. Se promueve la colaboración y el trabajo en equipo como norma.					
11. Se mantiene un ambiente con buenas relaciones interpersonales y comunicación efectiva.					
12. Se organizan actividades para fortalecer la cohesión y el compañerismo.					
13. Se valora y reconoce el esfuerzo del personal del centro de salud.					
14. Se proporcionan compensaciones justas y beneficios equitativos al personal.					
15. Se ofrecen oportunidades de crecimiento profesional.					
16. Se implementan programas de reconocimiento para destacar el desempeño excepcional.					
17. La cultura organizacional se basa en valores y principios sólidos.					
18. Se promueve la coherencia con la misión y visión del centro de salud.					
19. Se crea un ambiente donde se comparten y viven los valores organizacionales.					
20. Se fomenta la diversidad e inclusión como parte integral de la cultura organizacional.					
21. Los líderes del centro de salud inspiran y motivan al personal.					
22. El liderazgo guía, motiva y apoya al personal del centro de salud.					
23. Se valora la transparencia y la comunicación efectiva por parte de los líderes.					
24. Los líderes promueven un ambiente de confianza y colaboración.					

25. Se fomenta una comunicación efectiva y transparente en todos los niveles.					
26. La comunicación interna y externa es clara y oportuna.					
27. Se mantienen canales de comunicación accesibles y claros para el personal.					
28. Se promueve una cultura de retroalimentación constante para mejorar la comunicación.					
29. Se promueve la cohesión del equipo y la colaboración interdepartamental.					
30. Se valora la colaboración como clave para lograr los objetivos organizacionales.					
31. Se fomenta un ambiente de trabajo en equipo y colaboración.					
32. Se organizan actividades que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo.					

## ANEXO 2

### Guía de Observación

#### **Título de la Investigación:**

**Satisfacción del usuario interno y clima laboral en el Centro de Salud Integral Betanzos durante el primer semestre de la gestión 2024.**

**Objetivo:** Analizar, mediante observación directa, aspectos relacionados con el entorno físico, las dinámicas laborales, las interacciones del personal y la comunicación organizacional.

#### **Sección I: Datos Generales**

Se incluye información básica de la observación: fecha, horarios, área observada y nombre del observador.

#### **Sección II: Observación del Clima Laboral**

Se enfoca en cuatro dimensiones:

**Condiciones Físicas y Ambiente Saludable:** Evalúa la comodidad, seguridad y adecuación del entorno para fomentar la productividad.

**Acceso a Recursos y Soporte:** Analiza la disponibilidad de recursos, el apoyo para el desarrollo profesional y la accesibilidad a oportunidades de formación.

**Relaciones Interpersonales y Comunicación:** Observa la calidad de las relaciones basadas en respeto y colaboración, y la promoción de un ambiente de trabajo positivo.

**Reconocimiento y Compensación:** Considera la valoración del esfuerzo del personal, la equidad en compensaciones y oportunidades de crecimiento profesional.

#### **Sección III: Observación de la Satisfacción del Usuario Interno**

Comprende otras cuatro dimensiones:

**Cultura Organizacional:** Valora la coherencia con la misión y visión, la promoción de valores y la inclusión.

**Estilo de Liderazgo:** Examina la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y mantener la comunicación efectiva.

**Efectividad de la Comunicación Interna:** Mide la claridad, transparencia y accesibilidad de la comunicación a todos los niveles.

**Cohesión y Trabajo en Equipo:** Evalúa la colaboración y la cohesión interdepartamental, así como el fomento del trabajo en equipo.

## ANEXO 3

### Base de datos

Base de datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

34 : Satisficacion\_U 54

	Clima_Organizacional	Satisficacion_Usuario	Ambiente_Laboral9	Recursos_Soportes	Relaciones_Interpersonales	Reconocimiento_Compensacion	Cultura_Organizacional	Liderazgo	Comunicacion	Cohesion_Trabajo_Equipo
22	3	1	3	2	2	2	1	2	3	1
23	1	2	1	2	1	1	3	1	2	1
24	3	3	3	2	3	2	2	3	1	3
25	1	2	1	1	2	2	3	1	3	2
26	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3
27	2	2	2	3	2	1	1	2	2	3
28	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2
29	2	1	3	1	3	2	2	2	2	1
30	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
31	1	2	2	1	2	2	3	2	1	2
32	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
33	1	1	1	2	1	2	1	3	1	2
34	2	3	1	3	2	2	2	3	2	2
35	1	3	1	2	1	1	2	1	3	3
36	1	3	1	1	1	2	2	2	3	3
37	1	2	1	1	2	1	1	3	2	2
38	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2
39	2	2	3	1	1	2	1	2	3	2
40	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2
41										

## ANEXO 4

### Vista de variables

Base de datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
31	Items_31	Numérico	8	0	31. Se fomenta...	{1, Muy en ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	Items_32	Numérico	8	0	32. Se organiza...	{1, Muy en ...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33	Clima_O	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
34	Satisficacion_U	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	15	Derecha	Escala	Entrada
35	AL	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
36	RS	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
37	RI	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
38	RC	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
39	CO	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
40	L	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
41	C	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
42	CTE	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
43	Clima_Orga...	Numérico	5	0	Clima_O (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
44	Satisficacion_...	Numérico	5	0	Satisficacion_U (...)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
45	Ambiente_L...	Numérico	5	0	AL (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
46	Recursos_S...	Numérico	5	0	RS (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
47	Relaciones_...	Numérico	5	0	RI (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
48	Reconocimi...	Numérico	5	0	RC (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
49	Cultura_Org...	Numérico	5	0	CO (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
50	Liderazgo	Numérico	5	0	L (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
51	Comunicacion	Numérico	5	0	C (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
52	Cohesion_T...	Numérico	5	0	CTE (Agrupada)	{1, Bajo}...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada



## ANEXO 5

### Validación de Instrumentos por juicio de expertos

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

##### I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluador: *Blanca Gabriela Villarpando Caerros*  
 Institución: *Hospital Fray Geovani Eugenio Novalica Magaña*  
 Cargo: *Gestora de Calidad*  
 Autor del Instrumento: *Dra. Yamani*

##### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE				MEDIANAMENTE ACEPTABLE				ACEPTABLE			
		45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Las afirmaciones son directas y específicas, sin ambigüedades.								✓				
2. OBJETIVIDAD.	Las afirmaciones están alineadas con los objetivos y necesidades de la investigación.											✓	
3. ACTUALIZACIÓN	Los ítems están actualizados con la información y prácticas más recientes en el campo de estudio.											✓	
4. RELEVANCIA	El instrumento se centra en aspectos que son esenciales y significativos para el área de investigación o evaluación.												✓
5. CONSISTENCIA	Los ítems están formulados de tal manera que se podrá minimizar la variabilidad en las respuestas debido a factores externos.								✓				
6. PRECISIÓN	Los ítems están detalladas y específicas para el constructo que se evalúa.								✓				
7. FIABILIDAD	El instrumento es confiable y genera confianza											✓	

	en los resultados obtenidos.																			
8. VIABILIDAD	La aplicación del instrumento es práctica y factible en términos de tiempo, recursos y esfuerzo.																			✓
9. COMPLETITUD	El instrumento cubre todos los aspectos relevantes del constructo o área que se evalúa.																			✓
10. SENSIBILIDAD	Las escalas y preguntas permiten identificar variaciones incluso cuando son mínimas.																			✓

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación  
 El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

SI

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN**

90
----

*[Handwritten Signature]*  
 Firma del Experto Evaluador:  
**Dra. Felicidad Choque M.**  
 GESTORA DE CALIDAD  
 HOSPITAL OBRERO N° 5  
 C.N.S. POTOSI

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluador: *Dra. Felicidad Choque M.*  
 Institución: *C.N.S Hospital Obrero N° 5.*  
 Cargo: *gestora de Calidad*  
 Autor del Instrumento: *Dra. Momeni*

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE				MEDIANAMENTE ACEPTABLE				ACEPTABLE			
		45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Las afirmaciones son directas y específicas, sin ambigüedades.								✓				
2. OBJETIVIDAD.	Las afirmaciones están alineadas con los objetivos y necesidades de la investigación.												✓
3. ACTUALIZACIÓN	Los ítems están actualizados con la información y prácticas más recientes en el campo de estudio.												✓
4. RELEVANCIA	El instrumento se centra en aspectos que son esenciales y significativos para el área de investigación o evaluación.												✓
5. CONSISTENCIA	Los ítems están formulados de tal manera que se podrá minimizar la variabilidad en las respuestas debido a factores externos.								✓				
6. PRECISIÓN	Los ítems están detalladas y específicas para el constructo que se evalúa.								✓				
7. FIABILIDAD	El instrumento es confiable y genera confianza												✓



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluador: *Dra Fabiola Vargas Ordoñez*  
 Institución: *Hospital San Cristobal*  
 Cargo: *Gestor de Salud Hospital San Cristobal*  
 Autor del Instrumento: *Dra. Yasmani*

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	INACEPTABLE				MEDIANAMENTE ACEPTABLE				ACEPTABLE			
		45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Las afirmaciones son directas y específicas, sin ambigüedades.							✓					
2. OBJETIVIDAD.	Las afirmaciones están alineadas con los objetivos y necesidades de la investigación.										✓		
3. ACTUALIZACIÓN	Los ítems están actualizados con la información y prácticas más recientes en el campo de estudio.											✓	
4. RELEVANCIA	El instrumento se centra en aspectos que son esenciales y significativos para el área de investigación o evaluación.											✓	
5. CONSISTENCIA	Los ítems están formulados de tal manera que se podrá minimizar la variabilidad en las respuestas debido a factores externos.										✓		
6. PRECISIÓN	Los ítems están detalladas y específicas para el constructo que se evalúa.									✓			
7. FIABILIDAD	El instrumento es confiable y genera confianza										✓		

	en los resultados obtenidos.																			
8. VIABILIDAD	La aplicación del instrumento es práctica y factible en términos de tiempo, recursos y esfuerzo.																			✓
9. COMPLETITUD	El instrumento cubre todos los aspectos relevantes del constructo o área que se evalúa.																			✓
10. SENSIBILIDAD	Las escalas y preguntas permiten identificar variaciones incluso cuando son mínimas.																			✓

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento cumple con los requisitos para su aplicación  
 El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

SI

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN**

89.
-----

Firma del Experto Evaluador  

## ANEXO 6

### Matriz de Marco Lógico

<b>Narrativa de objetivos</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos Importantes</b>
<b>Fin</b>	Mejorar la calidad del entorno laboral y la satisfacción del personal en el Centro de Salud Integral Betanzos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del 20% en la satisfacción del personal en comparación con el año anterior.</li> <li>- Reducción del 15% en la tasa de rotación del personal en el centro de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas comparativas anuales.</li> <li>- Registro de cambios en la plantilla de personal del centro.</li> </ul>
<b>Propósito</b>	Evaluar y diagnosticar el clima laboral y la satisfacción del usuario interno para implementar mejoras efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico completo del clima laboral y la satisfacción interna en un plazo de 6 meses.</li> <li>- Informe con recomendaciones de mejora aprobado por la dirección del centro de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe final del diagnóstico.</li> <li>- Reportes internos aprobados.</li> </ul>
<b>Componentes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de un diagnóstico integral del clima laboral.</li> <li>2. Evaluación de la satisfacción del usuario interno.</li> <li>3. Presentación de recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de diagnóstico elaborado en 3 meses.</li> <li>- Encuestas y observaciones realizadas en todas las áreas del centro de salud.</li> <li>- Presentación de un plan de mejora en 2 meses tras la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes parciales de cada fase.</li> <li>- Encuestas y guías de observación aplicadas.</li> <li>- Documentos oficiales con las recomendaciones entregadas a la dirección.</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Elaborar la guía de observación y cuestionario.</li> <li>1.2 Aplicar la guía de observación en las diferentes áreas del centro de salud.</li> <li>2.1 Realizar encuestas a todos los empleados</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía de observación y cuestionario completados en 1 mes.</li> <li>- Resultados de encuestas procesados en 2 semanas.</li> <li>- Informe final entregado a la dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de las encuestas y observaciones.</li> <li>- Validación de expertos documentada en actas.</li> <li>- Informe final presentado al comité evaluador.</li> </ul>

	utilizando escala de Likert. 2.2 Validar instrumentos con expertos. 3.1 Analizar los datos recolectados para generar un diagnóstico. 3.2 Elaborar un informe con recomendaciones específicas.	en 1 mes.	
--	--	-----------	--