

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Clima organizacional y calidad de servicio del centro de  
salud Comunidad Saludable I-IV, Sullana 2018**

Tesis para obtener el título de Licenciada en Administración

Autora:

**Ruiz Castillo, Fiorenly Bride**

Asesor:

**Pereda Chávez, Eberth**

Sullana, Perú

2019

## Palabras clave

Tema : Clima organizacional y calidad del servicio

Especialidad : Administración

## Línea de investigación

<b>Universidad</b>	Universidad San Pedro
<b>Facultad</b>	Ciencias Económicas y Administrativas
<b>Área OCDE</b>	5. Ciencias Sociales
<b>Sub área</b>	5.2 Economía y Negocios
<b>Disciplina</b>	Negocios y Management
<b>Sub Línea</b>	Gestión de Personas

## Keywords

Topic : Organizational climate and quality of service.

Specialty : Administration

## Investigation line

<b>College</b>	San Pedro University
<b>Faculty</b>	Economic and Administrative Sciences
<b>OECD área</b>	5. Social Sciences
<b>Sub área</b>	5.2 Economy and Business
<b>Discipline</b>	Business and Management
<b>Sub line</b>	People Management

**Título**

**Clima organizacional y calidad de servicio del centro de salud  
Comunidad Saludable I-IV, Sullana 2018**

## **Resumen**

La presente investigación, denominada clima organizacional y calidad de servicio del Centro de Salud Comunidad Saludable I-IV, Sullana, 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio a los usuarios asignados para su atención al indicado establecimiento de salud.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y correspondió a un estudio de tipo descriptivo – correlacional, debido a que se han descrito operacionalmente las variables del estudio; así también, el diseño utilizado es no experimental, debido a la no manipulación de las variables, y de corte transversal o transeccional, debido a que los datos analizados han sido recogidos en un único momento. La población y muestra de la investigación estuvo conformada por 50 colaboradores de la entidad examinada.

Entre los principales resultados del estudio se tiene que, el clima organizacional frente a la calidad del servicio tiene una relación estadísticamente significativa; así también la calidad del servicio frente al clima organizacional en su dimensión cultura organizacional, sistema de recompensa, estilo de liderazgo, motivación y procesos organizacionales, tiene una correlación positiva y estadísticamente significativa, evidenciándose que a medida que el clima organizacional mejora en sus niveles, la calidad del servicio mejora significativamente.

---

**Palabras claves: clima organizacional y calidad de servicio**

## **Abstract**

The present research, called organizational climate and quality of service of the Healthy Community Health Center IV, Sullana, 2018, had the objective of determining the relationship between the organizational climate and the quality of the service to the users assigned for their attention to the indicated health establishment.

The research had a quantitative approach and corresponded to a descriptive - correlational study, because the variables of the study have been described operationally; likewise, the design used is non-experimental, due to the non-manipulation of the variables, and cross-sectional or transectional, because the analyzed data have been collected in a single moment. The population and sample of the investigation consisted of 50 collaborators of the entity examined.

Among the main results of the study is that, the organizational climate against the quality of the service has a statistically significant relationship; likewise, the quality of the service against the organizational climate in its organizational culture dimension, reward system, leadership style, motivation and organizational processes, has a positive and statistically significant correlation, evidencing that as the organizational climate improves in its levels, the quality of the service improves significantly.

---

**Keywords: Organizational climate and quality of service**

## INDICE

Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice general	v
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	26
Problema	27
Conceptuación y Operacionalización de las variables	27
Hipótesis	33
Objetivos	33
Metodología	34
Resultados	37
Análisis y discusión	48
Conclusiones	50
Recomendaciones	52
Referencias bibliográficas	54
Anexos	59

## **1. Introducción**

### **1.1. Antecedentes y fundamentación científica**

#### **1.1.1 Antecedentes**

Apuy (2008) en su tesis de maestría denominado “Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, Junio - Noviembre 2008, Costa Rica”; en la Universidad Estatal a Distancia Vicerrectoría Académica, quien concluyó que existe interés de la jefatura al solucionar y resolver con prontitud los conflictos, pero a nivel de grupo debe reforzarse la posición sincera y tomarse en cuenta sus opiniones, los colaboradores no llegan a involucrarse, además no escuchan sus opiniones en el mejoramiento del servicio que brindan, tan poco reconocen el trabajo que realizan, y en la evaluación del desempeño no hay justicia ni equidad, por parte de la jefatura. Entre los hallazgos más relevantes sobre la satisfacción del personal: Están las oportunidades de desarrollo como el logro personal, realización y expectativas de aspirar a un puesto superior, así como la mayoría considera que su aportación al servicio es útil, y el aporte del servicio al resto del hospital es de provecho, por lo tanto las relaciones interpersonales y comunicación son buenas. El personal tiene una mezcla de actitudes, habilidades, conocimientos; que les permite sentirse realizados e identificados profesionalmente, en el rol y responsabilidad conocen sus funciones, además se sienten comprometidos para el mejorar el desempeño laboral, y un 48% no desea ser reubicado en otro departamento o área. Los factores higiénicos como las condiciones del ambiente físico y recursos de trabajo son importantes, siempre y cuando estén presentes no llegan a producir satisfacción, pero si no están disponibles o son inadecuados causan insatisfacción. Aspecto que quedó demostrado en la variable de infraestructura, que presenta fallas tanto en el diseño como en otros elementos. La totalidad del grupo, habla mal del servicio, no obstante la mayoría muestra preocupación por el prestigio del mismo y discurren su aportación es muy útil, en contraposición del 44% que no brinda el manejo adecuado de los bienes patrimoniales de la institución, y un 24.4% del personal se resiste a los cambios. Respecto de las

conclusiones del estudio, se aprecia que los colaboradores se encuentran motivados por su desarrollo personal, por aportar ideas, por ser ascendidos a puestos de mayor responsabilidad, lo cual influye positivamente en el clima laboral y en la calidad del servicio brindado; sin embargo se debe trabajar en disminuir la percepción de injusticia e inequidad en los colaboradores, a fin de que no se deterioren las relaciones interpersonales y se afecte el desarrollo de labores.

Evia (2011) en su tesis de investigación denominado “Influencia del clima organizacional en el servicio al cliente. Caso: Empresa Pasticel de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca”; presentada para obtener el título de Licenciado en Ciencias Empresariales de la Universidad Tecnológica de la Mixteca; concluye que el clima organizacional y servicio al cliente se encuentran vinculados; sin embargo se desconoce la dirección de la misma, para lo cual se requiere de análisis más profundos. Es preciso resaltar que existen factores ajenos al negocio pero que influyen directamente en los servicios ofrecidos y en el clima de trabajo, como son: La estabilidad o inestabilidad emocional, la situación familiar o económica del empleado en el monto de las propinas, entre otros resultados. Al respecto, se resalta lo referente a los aspectos ajenos al negocio que impactan en las prestaciones a clientes y en el ambiente laboral (estabilidad o inestabilidad emocional, situación familiar o económica del empleado, entre otros), los cuales se considera que se encuentran vinculados con la motivación de los trabajadores y la cobertura de sus necesidades fisiológicas, de seguridad, socialización, entre otras. En ese contexto, los directivos deben realizar esfuerzos por conocer las motivaciones del equipo de trabajo, además de hacer que éstas sean compatibles con los fines de la empresa.

Bedoya (2014) en su ensayo titulado “Servicio al cliente interno y su impacto en la gestión y clima organizacional”, presentado en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, concluyó que el éxito de un negocio no depende



únicamente de su capacidad rentable o de la generación de rendimientos al finalizar cada periodo contable, significa que va más lejos de ello. Desde la formación académica y la visión de un gerente exitoso es quien debe proyectar su visión, además de contagiar la necesidad del alcance de las metas a sus colaboradores. Se realza la urgencia de crear, mantener e innovar en todo momento la cultura organizacional, en una dinámica acorde con la evolución de la compañía, y el entorno en el que se desarrolla. La organización debe resaltar el papel y los roles asignados a cada trabajador, como parte activa, como socio y en constante proceso de mejoramiento de la organización. Por consiguiente puede capacitar y formar a cada trabajador para unificar un comportamiento organizacional que conlleve a generar un clima armónico y una cultura empresarial en beneficio del progreso de la compañía. A través del presente ensayo se plantean pasos básicos a seguir con ánimos que a discreción de cada organización sean aplicados en concordancia a su función, para buscar armonizar un clima laboral y convertirlo en fortaleza para el desempeño de la compañía. En relación con las conclusiones expuestas, se resalta lo referente a la implantación e innovación de una cultura organizacional; considerando que dicha dimensión constituye el comportamiento y desarrollo de tareas del grupo humano que conforman una empresa, y que se expresa en el contacto con sus clientes. La creación y dinamismo de la cultura corporativa es importante en instituciones que brindan servicios en salud médica, con el cual repercuten en las personas.

Pereira (2014) en su tesis sobre el “Clima Laboral y Servicio al Cliente” (Estudio Realizado en Hospitales Privados de la Zona 9 de la Ciudad de Quetzaltenango), presentada en la Facultad de Humanidades, en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala; concluyó que el clima institucional repercute en el servicio de los usuarios porque existe armonía y respeto entre los colaboradores del hospital, además los colaboradores reconocen la existencia del mismo, porque los compañeros de trabajo y los pacientes son los clientes internos y externos que requieren un servicio óptimo. Los factores

determinantes que se detectaron en el hospital objeto de investigación fueron las contraprestaciones económicas, experiencia, armonía, dialogo, cooperación, seguridad e higiene, por lo tanto estos aspectos no les afecta de una manera negativa sino positiva. En el nosocomio existen procedimientos que posibilitan la práctica de la calidad y que éstos facilitan el servicio a los usuarios, al lograr que éste sea de calidad. Cuando el paciente no recibe un servicio óptimo, se corre el riesgo de perderlo o que difunda los aspectos negativos debido a su inconformidad con los servicios del hospital. Respecto a las conclusiones, en el ámbito de la investigación los colaboradores tienen consciencia que los bajos niveles de calidad en la prestación de servicios, afecta en la fidelización de los clientes y la imagen del establecimiento, por lo tanto la atracción de nuevos clientes. En ese sentido, en el contexto del estudio, se aprecia el esfuerzo de los administradores por que los colaboradores tomen interés por brindar un servicio de calidad.

Pelaes (2010) en el trabajo de investigación titulado “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos”; presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; concluye que Mejores relaciones interpersonales ayudan en la mejora de la satisfacción de los clientes. Los estilos de dirección democrático y participativo repercuten de modo positivo en la satisfacción del cliente. El incremento de la rentabilidad de la empresa, depende de la satisfacción del cliente. Mejores retribuciones económicas conllevan a una mayor satisfacción del cliente. No se evidenció asociación entre la disponibilidad de recursos y la satisfacción del cliente. La estabilidad laboral del personal, siempre va propiciar mejoras en la satisfacción del cliente. Mayor claridad y coherencia de la dirección de la empresa, tiene influencia en una mayor satisfacción del cliente. La comprensión e incorporación de valores institucionales, ayuda a mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Se ha considerado que los resultados del estudio demuestran que el desenvolvimiento positivo de diferentes indicadores del clima organizacional, ayuda en el bienestar del cliente. Por lo tanto los

indicadores que ha identificado el investigador respecto a la satisfacción de los clientes fueron intangibles; es decir, que no sólo las recompensas de tipo económico generan conductas encaminadas a un desempeño laboral que beneficie a los clientes.

Pacompía (2014) en su tesis denominado “Incidencia del clima organizacional en la satisfacción del usuario externo de los servicios de salud, de la Dirección Regional de Salud de Tacna, Año 2013”, presentada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann; concluyó que el nivel del clima institucional percibido por los servidores de los establecimientos de salud, de la DIRESA Tacna, en el año 2013, es moderado. El grado de satisfacción del usuario externo de salud, de la DIRESA Tacna, en el año 2013, es moderado. El grado de influencia del ambiente laboral sobre el nivel de satisfacción del usuario externo de salud, de la DIRESA Tacna, en el año 2013, es alto. Obteniendo los siguientes resultados que los colaboradores perciben el nivel del clima en la institución y la satisfacción de los usuarios externos es positiva.

Monteza (2017) en su tesis titulada “Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural De Picota 2016”; presentada para obtener el grado académico de maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, en la Universidad Cesar Vallejo – Tarapoto. Concluyó que Se presenta un vínculo directo y significativo de las variables, dado que el grado de correlación es de 0.807; este coeficiente, posteriormente al ser elevado al cuadrado, muestra que la primera variable influencia en un 65.12% en la segunda variable, debido a ello se confirma la hipótesis alterna. El clima institucional que presenta el Hospital Rural de Picota se encuentra en un nivel regular con un 65%, en un nivel adecuado en un 25% y un nivel inadecuado con un 10%. El grado de desempeño en el trabajo que muestran los colaboradores del Hospital Rural de Picota, presenta un nivel regular con un 57%, un nivel alto 30%, y un nivel bajo un 13%. Las conclusiones del estudio determinan asociación significativa entre las variables clima organizacional y

desempeño laboral. Dicha relación obedece a factores que pueden desarrollarse positiva o negativamente en el nosocomio, lo que se manifiesta en la ejecución de labores y en el trato al cliente.

Alberca & Valentín (2017) en la tesis titulada “Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación”, presentada en la Universidad Inca Garcilaso De La Vega, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; concluyen que Se ha demostrado que el clima laboral influye positivamente en los servicios brindados por el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, el cual implica que dicha variable se relaciona con la calidad de las atenciones, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos. Se confirmó que la capacitación influye favorablemente en los servicios brindados por el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, el cual conlleva a señalar que la capacitación se relaciona con la calidad de las atenciones. Los incentivos influyen de modo positivo en los servicios brindados por el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, el cual lleva a señalar que los incentivos se relacionan con la calidad de las atenciones. El uso de tecnología influye de modo positivo en los servicios brindados por el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, lo cual nos lleva a señalar que el uso de tecnología se relaciona con la calidad de las atenciones. Los resultados del estudio, demuestran que los factores vinculados a la motivación laboral, tales como el otorgamiento de capacitaciones e incentivos, repercuten positivamente en el clima de la organización. El cual queda demostrado con un ambiente laboral positivo en los servicios brindados por la institución.

Albañil (2015) en la tesis titulada “Clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura”, presentada en la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Piura; concluyó que La valoración íntegra del clima en opinión de los docentes encuestados va de

regular a bueno en la institución, pero no es satisfactorio en su totalidad, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, además el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo de dirección que va de regular a bajo. El clima que se viven en la entidad está caracterizado por el poco respeto entre el personal de servicio y el personal administrativo, así como también a los demás integrantes de la entidad, mientras tanto los docentes expresan que existe mayor nivel de respeto entre ellos, sin embargo, perciben baja satisfacción, sobre todo con respecto a la actuación de la dirección. Es destacable que en opinión de los encuestados se evalúa al clima laboral de la entidad como paternalista con ligera tendencia al estilo participativo, siendo necesario que estos factores sean trabajados y fortalecidos en la institución si se pretende mejorar el clima, además los logros institucionales. Con respecto a las conclusiones, el investigador determina que el clima institucional no es del todo satisfactorio en el ámbito del estudio, debido a factores como la falta de reconocimiento y los valores de las personas. Por ello, se considera que el clima laboral, ya sea positiva o negativamente, se encuentra influenciado por factores distintos a las recompensas económicas; siendo necesario que los directivos realicen esfuerzos por trabajar aquellos aspectos no dinerarios que rodean la ejecución de labores.

Elías (2015) en su tesis denominada “Clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos S.A.C – 2015”, presentada en la Facultad Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional de Piura; concluyó que Los factores que se manifiestan en el rendimiento de los colaboradores son estructura, recompensa, reconocimiento, identidad y estándares. La estructura observada por los colaboradores tiene una calificación de regular en el clima de la institución, que a su vez tiene consecuencias en el desempeño. El nivel de responsabilidad también participa con un nivel de regular en el desempeño, siendo la dimensión más importante. La contraprestación percibida por los colaboradores tiene una calificación de

regular en el clima institucional, que a su vez repercute en su desempeño. Los estándares que repercuten en el desempeño tienen una calificación de regular. La identidad que los colaboradores muestran hacia la entidad tiene una calificación de regular. Mediante sus conclusiones, el investigador demuestra que los elementos que repercuten en el desempeño laboral no son necesariamente los de índole económico; pese a ello, si éstos últimos son bajos o regulares, afectan la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los empleados, ocasionando distracciones durante la ejecución de labores, y muy frecuentemente la deserción de individuos idóneos.

Ayosa (2017) en la tesis titulada “Diagnóstico del clima laboral en la Unidad Operativa de Transporte de la OCIYSG – UNP – 2014”, presentada en la Universidad Nacional de Piura; concluyó que En la Unidad Operativa de Transportes existe un ambiente de trabajo desfavorable, lo cual constituye obstáculo para el avance eficiente y eficaz de las labores de los operarios y administrativos que trabajan en dicha unidad. El desfavorable clima laboral encontrado obedece principalmente a la falta de implantación de estrategias adecuadas por parte del personal directivo para incentivar el trabajo del personal que tiene a su cargo, y el hecho de no contar con una clara definición del rango y jerarquía de los puestos, asimismo ello repercute en la identificación del personal, la imagen de líder, así como en la interrelación entre el personal de los diferentes niveles jerárquicos. Las conclusiones del investigador demuestran que, una estructura organizativa no definida incide negativamente en el clima organizativo. Además el personal no tiene en claro sus funciones y quiénes son sus jefes, por lo tanto ocasiona desorden en el manejo de una organización; también afecta la identificación de los trabajadores con la organización y con sus objetivos.

## **1.1.2. Fundamentación científica**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Llaneza (2007) define que el clima laboral es la apreciación de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que la actuación de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima de trabajo es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Las personas trabajan para lograr cubrir necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que impulsan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, expectativas, experiencias, etc.)

En un estudio sobre clima de trabajo lo que se busca es determinar mediante una auditoría aspectos que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas acerca de sus condiciones de trabajo, como:

- Condiciones temporales.
- Exigencias físicas de la tarea.
- Exigencias mentales de la tarea.
- Exigencias emocionales.

- Procesos de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Estructura organizativa.
- Liderazgo.
- Cultura de empresa.
- Misión de empresa.
- Organigrama.
- Equipamiento.
- Reconocimiento profesional.
- Salario.
- Criterios de equidad.

Chiavenato (2007) El clima de trabajo se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una institución y está íntimamente vinculado con la motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se define específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizativo, es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Por lo tanto el clima organizacional es favorable cuando permite cubrir las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero

### **Dimensiones de la variable clima organizacional**

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se estudiara la variable clima organizacional según las siguientes dimensiones:



	<b>Dimensiones</b>
<b>Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional</li> <li>- Sistema de recompensas</li> <li>- Estilo de liderazgo/directivo</li> <li>- Motivación</li> <li>- Procesos organizacionales</li> </ul>

Ritter (2008) define “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensa y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene cultura corporativa... Las organizaciones son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico. Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización”.

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) Consiste en el sistema de valores, creencias y normas que existe en un contexto y lo satura. La cultura organizacional alienta o desalienta la efectividad, según la naturaleza de los valores, creencias y normas

Como indicadores de la cultura corporativa, se identifican los siguientes: valores, ritos, normas y símbolos, definidos de acuerdo a la teoría de los autores, y son los siguientes:

- **Valores**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) Los valores son los deseos o necesidades afectivas y conscientes de las personas que guían el comportamiento. Los valores individuales de una persona orientan el comportamiento en el trabajo y fuera de él. Si el conjunto de valores de una persona es significativo, la orientará y también le permitirá comportarse en forma congruente de una situación a otra... Son directrices y creencias a las que recurre una persona al enfrentar una situación en la que hay que elegir... Los valores de una sociedad ejercen influencia en los valores organizacionales debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el ocio, la familia y la comunidad.

- **Ritos**

Robbins & Coulter, (2005). Los ritos corporativos son sucesiones reiteradas de actividades que enuncian y robustecen los valores organizativos, las metas que son esenciales y qué personas son importantes. Por ejemplo, las ceremonias de reconocimiento o de premiación a los colaboradores

- **Normas**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) Son criterios de comportamiento que comparten los integrantes de un grupo y poseen ciertas características importantes para ellos. En primer lugar, las normas se forman sólo con respecto a algo importante para el conjunto de individuos. Pueden plasmarse por escrito, pero muy frecuentemente se comunican en forma verbal a los miembros. En múltiples situaciones quizá nunca se planteen de manera formal, pero de algún modo las conocen todos los participantes... En segundo lugar, los miembros del grupo aceptan las normas en varios grados. Algunas normas las aceptan por

completo todos los integrantes, mientras que otras sólo en parte. En tercer lugar, las normas pueden aplicarse a cada individuo o sólo a algunos

#### - **Símbolos**

Robbins & Coulter, (2005). Los símbolos físicos tienen poder para crear la personalidad de una organización. Los símbolos generan impresiones respecto del lugar: formal, casual, divertido, serio, etc. La disposición de las instalaciones, indumentaria de los empleados, los vehículos cedidos a los ejecutivos y el avión de la corporación son ejemplos de símbolos materiales. Otros son las dimensiones de oficinas, la distinción del mobiliario, etc.

#### **Sistema de recompensas**

Chiavenato (2009) Los procesos para retribuir a los individuos constituyen los elementos fundamentales para incentivar e impulsar a los trabajadores de una organización, siempre que se logre la consecución de los fines corporativos y los objetivos individuales sean satisfechos... Recompensa significa retribuir, premiar o valorar a alguien por los servicios ofrecidos

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) afirman que las recompensas influyen de diversas formas en las percepciones, actitudes y conductas de los empleados. También influyen en la eficiencia y efectividad organizacional... Los objetivos principales de los programas de recompensas son 1) atraer a personas calificadas para integrarlas a la institución, 2) retener a los empleados en el trabajo y 3) impulsar a los empleados para que logren niveles elevados de desempeño.

La asociación entre recompensas y satisfacción no se entiende del todo, ni es estática. Cambia porque la gente y el entorno cambian. Sin embargo, hay algunas consideraciones importantes con que los administradores pueden diseñar y distribuir recompensas. En primer lugar, las recompensas disponibles deben bastar para lograr cubrir las necesidades humanas básicas... En segundo

lugar, los individuos suelen comparar sus recompensas con las de sus similares. Si se perciben inequidades, se genera insatisfacción. Los individuos comparan, al margen de la cantidad de recompensas que reciban. En tercer lugar, debe percibirse justicia en el sistema establecido para distribuir las recompensas. Por último, los gerentes o directivos que distribuyen recompensas deben reconocer que hay diferencias individuales. Si no se consideran dichas diferencias, el sistema de recompensa invariablemente será menos efectivo de lo deseado. Entre las principales recompensas a los colaboradores, se conceptualizan las siguientes:

**a) Remuneración**

Chiavenato (2009) La remuneración o salario es la contraprestación fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo... Al definir el salario hay que considerar varios aspectos:

- Es el pago por un trabajo o servicio ofrecido.
- Constituye una medida de valoración de los individuos por parte la organización.
- Coloca a la persona en una escala de niveles dentro de la organización.
- Determina el nivel de vida del colaborador.
- Representa una inversión de la institución que debe llevar a producir un rendimiento.

El salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas invierten su tiempo y esfuerzo en beneficio de las metas institucionales y, en consecuencia reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador.

#### **b) Ascensos**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006). Para muchos de los individuos, los ascensos no suceden a menudo; algunos nunca lo experimentan en toda su trayectoria profesional. La intención del directivo que opta por recompensar con un ascenso a alguien es colocar en el puesto a la persona correcta. Los criterios con que se suelen tomar decisiones de ascenso son desempeño y antigüedad. Al desempeño, cuando se evalúa con precisión, suele dársele un peso significativo en las asignaciones de recompensas por ascenso.

#### **c) Incentivos**

Chiavenato (2009) Programas elaborados para retribuir a los trabajadores que tienen buen desempeño... Buscan incentivar el logro de los objetivos y la consecución de resultados. El enfoque puede estar en el desenvolvimiento en el puesto o en la oferta de competencias individuales. Puede incluir, la entrega de bonos, participación en utilidades, y otros incentivos no monetarios

#### **d) Capacitación**

Chiavenato (2009) Es un mecanismo empleado para dotar y/o incrementar las competencias de los individuos en las instituciones, con el fin de aumentar su productividad, creación e innovación. De esta manera, se añade valor a las personas, se acrecienta el capital intelectual y se contribuye mejor al logro de los resultados planeados por los directivos del negocio... La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

#### **Estilo de liderazgo**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) afirman que en todos los grupos humanos hay líderes... Se desenvuelven tanto en grupos formales como informales. Pueden ser directivos o empleados de menor rango. La importancia del buen liderazgo para conseguir un rendimiento individual, grupal y global

es tan crucial que ha fomentado muchos esfuerzos por identificar los factores que ocasionan ese liderazgo. Algunos piensan que el buen estilo directivo depende de ciertas características personales y comportamientos, en forma separada y en combinación. Otros consideran que un estilo de liderazgo es efectivo en todo tipo de circunstancias. Otros más piensan que cada situación exige un determinado liderazgo.

D' Souza (1997), argumenta que es la manera como los jefes y directivos provocan determinados comportamientos en los subordinados, en su condición de responsables de garantizar que se realice el trabajo con las personas y mediante ellas... Para poder influir en las actitudes y actos de sus subordinados, los líderes deben poseer la capacidad de comunicarse eficientemente, y de esta manera lograr la cooperación de las personas con que trabajan.

Rabinowitz (2015), presenta cuatro estilos de liderazgo, que resumen las muchas teorías existentes:

**a) Liderazgo autocrático**

Si un individuo se encuentra bajo el mando de un directivo autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dispone. Un líder autocrático frecuentemente mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta.

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran... El liderazgo autocrático provee un ambiente de trabajo estable y seguro y un liderazgo eficaz y con poder de decisión; sin embargo,

puede sacrificar la iniciativa, las nuevas ideas y el desarrollo individual y grupal del personal a cambio de un entorno estructurado y jerárquico.

#### **b) Liderazgo administrativo**

Para el líder administrativo, su responsabilidad básica es la buena marcha de la organización... Puede interesarse por las interacciones con los compañeros y entre ellos, pero sólo con el fin de preservar el normal funcionamiento de las cosas. Según sean la finalidad y solidez organizativas, se ocupa de vigilar las finanzas, el robustecimiento de sistemas y la estructura institucional (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las transacciones cotidianas fluyan adecuadamente, cuidando que cada quien realice lo que se supone debe hacer... Una organización bien gobernada, indistintamente de su estilo de liderazgo, es un sitio bastante atractivo para laborar. El personal no tiene que angustiarse por la imprecisión o por si se les va a cancelar. En tanto la supervisión se efectúe de modo cordial, el funcionamiento se mantiene estable. Los buenos administradores, buscan cultivar amistad con y entre el personal, porque esto da lugar a que la organización se desenvuelva mejor.

#### **c) Liderazgo democrático**

Un directivo democrático comprende que no existe institución sin las personas. Visualiza su cargo y el de otros integrantes en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia solicita opiniones e ideas cuando toma decisiones. A pesar de requerir, valorar y tomar en consideración otros puntos de vista, es consciente que la responsabilidad última sobre una decisión es suya... Genera la implicación de todos los trabajadores no sólo en el tema decisorio, sino en la estructuración de la visión institucional. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe dirigirse una entidad... El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, puede fomentar vínculos de amistad e interacciones respetuosas y cordiales en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es muy posible que no todos los trabajadores lleguen a socializar; en una entidad regida

administrativamente, la socialización acontece a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les requiere emitir opinión e incluso más, si esas opiniones son integradas a una decisión o política final.

#### **d) Liderazgo colaborador**

Un directivo colaborador propicia el involucramiento de todos los partícipes en el rumbo organizativo. Lleva la delantera; en vez de consagrarse a la atención de un trabajo específico, busca deliberar, reconocer los puntos controvertidos a ser afrontados y supervisar ininterrumpidamente el funcionamiento global de la entidad... Se decide como consecuencia de un debate en colaboración y, generalmente, por consenso... El liderazgo en colaboración garantiza en mayor grado que los subordinados crean en la visión y decisiones, ya que están directamente involucrados en su creación.

#### **Motivación**

Robbins & Judge (2009) Consiste en los procesos que recaen en la magnitud de la energía, orientación y tenacidad de parte de un individuo por desplegar acciones para conquistar un objetivo... Los tres componentes críticos en dicho concepto, serían: energía, orientación y tenacidad. La **energía**: cuán resuelto e intenso es el esfuerzo de un humano. Sin embargo, es incierto que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en la realización de un trabajo, a menos que el esfuerzo sea conducido en un sentido provechoso para la organización. Consecuentemente, es incierto saber la calidad de un esfuerzo como la energía puesta en ello... **Orientación**: el esfuerzo debe apuntar hacia las metas organizativas y estar en sintonía con ellas... **Tenacidad**: persistencia en el esfuerzo, tiempo dedicado para alcanzar un objetivo

Se explica la dimensión motivación, recurriendo a los dos factores propuestos por Frederik Herzberg:



**a) Factores motivacionales o motivadores**

Robbins & Judge (2009) Herzberg manifiesta que los factores motivadores son satisfactorios, todos están vinculados con las responsabilidades de un cargo de trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, actividades y tareas retadoras, el avance y el progreso en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

**b) Factores higiénicos**

Robbins & Judge (2009) En este grupo de necesidades están la política y estilo directivo de la compañía, el monitoreo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la remuneración, el estatus, la seguridad en el empleo, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfacción, es decir no existen motivadores, o si los hay en calidad y cantidad superior en un escenario de trabajo, no generan insatisfacción. Su presencia no connota gratificación; aunque si no concurrieran causarían insatisfacción

**Procesos organizacionales**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006), señalan que consisten en una serie de diligencias que dan vida a la estructura orgánica. Entre los procesos organizacionales comunes se hallan la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el progreso profesional.

Tomando como referencia a Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006), los indicadores de la dimensión procesos organizacionales son:

**a) Proceso de comunicación**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) La comunicación apoya a los miembros de un ente a conseguir las metas individuales y generales, introducir y enfrentar las reformas, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella... El esquema de una organización debe prever la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido

horizontal y en diagonal... La comunicación se difunde entre los individuos de diversas maneras, en persona y en grupos, en mensajes instantáneos o en videoconferencias. Estas transmisiones se llaman comunicación entre personas, y varían de las órdenes directas a las expresiones casuales. Las relaciones personales no tendrían lugar sin la comunicación entre los individuos. Además de dar información necesaria, el flujo comunicativo converge sobre las opiniones de las personas en lo que toca a la organización. Por ejemplo, en las investigaciones se indica que la satisfacción con las relaciones comunicativas redundaba en la dedicación a la organización. Los inconvenientes surgidos al momento en que los jefes entablan comunicación con otros, obedecen a contrastes de percepción y diferencias de estilos de relacionarse

**b) Toma de decisiones**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) La calidad de las disposiciones de los directores es la escala con que se mide si son efectivas. A veces, sólo una o dos decisiones excepcionalmente buenas o excepcionalmente malas tienen efectos de consideración en la carrera de un director o en el triunfo de una organización... Aunque el flujo decisorio es muy participativo por naturaleza, y tienen gran participación los subordinados, el director es el responsable en último término de las secuelas de una decisión.

Según los autores, en una institución se distinguen dos tipos de decisiones:

***Decisiones programadas.*** Cuando son planificadas en razón a que ya han sucedido y se vuelven en rutina. Para su tratamiento, se ha establecido un procedimiento que permite abordarlas sin complicaciones, y que es conocido por los sujetos que intervienen.

*Decisiones no programadas.* Son intempestivas e inestructuradas. No hay procedimiento específico para afrontar el problema, ya sea porque no ha aparecido anteriormente o porque es complicado o en extremo importante.

## **CALIDAD DEL SERVICIO**

Tschohl (2008) define “Calidad del servicio es la disposición que siguen todos los activos y empleados de una entidad para realizar un buen trabajo en favor de los clientes; esto incluye a todos los que trabajan en la empresa, y no sólo a los que conectan con clientes ya sea presencialmente o por cualquier plataforma de comunicación.

Servicio es vender, acopiar, conferir, inventariar, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los arreglos, la correspondencia, la facturación, políticas crediticias y cobros, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todo lo llevado a cabo por cualquier partícipe en un negocio, hay algún ingrediente de servicio, puesto que finalmente la totalidad de los actos trascenderán la calidad real o percibida en los productos adquiridos por los consumidores.

Servicio implica la retención de clientes actuales, la congregación de clientes nuevos y dejar en todos ellos la emoción por desear retornar siempre por los productos o servicios ofrecidos... Implica la práctica de las funciones detalladas a continuación:

- Conservar a los clientes actuales.
- Desarrollar nuevas carteras de clientes.
- Expresado en términos de actitudes, servicios es:
- Preocupación y deferencia por los demás.
- Cortesía.
- Integridad.
- Confiabilidad.
- Disposición para ayudar.
- Eficiencia.

- Disponibilidad.
- Amistad.
- Conocimientos.
- Profesionalismo.

De acuerdo a lo anterior, se advierte que ocasionalmente las quejas son ocasionadas por la manera indigna, impersonal e, inclusive, arrogante con que son tratados los clientes. Sin embargo, no obstante, el ser tratado de forma que disfruten su experiencia de comprar es, aún más importante para los clientes que la confiabilidad o valor de los bienes o servicios comprados. Pese a ser conscientes de ello, se considera que todos los trabajadores poseen las habilidades imprescindibles para brindar un servicio con calidad, por lo que muy frecuentemente se deja de darles el adiestramiento y orientación para un trato con empatía.

Fontalvo & Vergara (2010) manifiestan que “Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por tal motivo, para su valoración es preciso contar con información sobre esas expectativas y percepciones reales de los clientes, estimando además las expectativas y percepciones para la empresa que son el resultado de un ciclo permanente a partir de los resultados arrojados por el mismo y son reiteradamente procesados para semejarse más a las exigencias de estos.

Considerando lo expuesto, los que lideran la gestión de calidad deben ser capaces de identificar de modo oportuno las expectativas de sus clientes, con fin a establecer la metodología que pueda proporcionarles bienestar en el corto plazo”.

Cottle (1991) afirma que los clientes evalúan la calidad según dos categorías de servicios:

- **Servicios regulares**, que comprenden los contactos de rutina, monótonos y predecibles. Ejemplos de esta clasificación podrían ser, para los contables: Elaboración de declaraciones de impuestos o de estados financieros; para los abogados: Acciones de cobro o preparación de borradores de reuniones corporativas; médicos y dentistas: Revisiones anuales, etc.
  
- **Servicios excepcionales**, que incluyen los problemas, emergencias o esas poco usuales e impredecibles (posiblemente únicas) situaciones... Los ejemplos podrían incluir para los contables: Controversias con las oficinas recaudadoras de impuestos o presentación de requerimientos de financiación; para los contables y abogados: Documentaciones testamentarias; para los médicos y técnicos de salud: Atenciones de emergencia...”.

La generalidad de clientes valora la calidad de un servicio en función a cinco dimensiones:

### **Fiabilidad**

Arte y destreza para procurar el servicio prometido de manera confiable, segura y cuidadosa. Acarrea prestaciones dispensadas con exactitud y a tiempo, así como todo aquello que posibilita al cliente apreciar su nivel de adiestramiento y preparación. El cliente califica a usted y su institución y se forma una opinión de cuan confiables son... Fiabilidad denota dedicar un servicio correctamente desde un primer momento.

Para la dimensión fiabilidad, se proponen los indicadores siguientes:

- Experiencia del personal.
- Experiencia profesional.

## **Seguridad**

Representa el sentimiento de los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el discernimiento y la actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar “fe” y confianza... Involucra reputación, que a su vez, incluye probidad, confiabilidad y rectitud

Desagregamos seguridad en los indicadores siguientes:

### **- Profesionalismo**

McKernan (2001) menciona “Talento de conducirse en virtud a una ocupación; por ejemplo, los valores instrumentales que guían el comportamiento, tales como la honestidad y la puntualidad”.

### **- Actitud de los trabajadores**

Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) Son determinantes del comportamiento, que se asocian a la percepción, personalidad, sentimientos y motivación... Es un estado mental de preparación asimilada y constituida según las vivencias e interviene en el carácter de las personas y cómo responden ante la gente, objetos y acontecimientos con que se relacionan.

## **Elementos tangibles.**

Cottle (1991) menciona que los elementos tangibles incluyen a) las evidencias materiales y los elementos o artefactos que intervienen en su servicio, b) su infraestructura y equipos y c), el aspecto de su personal.

Como indicadores de los elementos tangibles, se presentan:

- Instalaciones físicas.
- Equipos /tecnología.
- Higiene.
- Vestimenta del personal.

### **Capacidad de respuesta.**

Cualidad para auxiliar a los clientes y proveer un servicio rápido. La capacidad de respuesta, como la fiabilidad, también incluye el cumplimiento oportuno de los encargos y responsabilidades pactadas. Accesibilidad es también un componente de la capacidad de respuesta, y consiste en la posibilidad y facilidad que tienen los clientes de entrar y lograr contacto con los representantes del negocio.

Explicamos capacidad de respuesta mediante los indicadores siguientes:

- Oportunidad.
- Rapidez.
- Disposición.
- Accesibilidad.

### **Empatía.**

Disposición permanente del empresario o proveedor de brindar a los consumidores una atención esmerada y personalizada. Empatía entraña más que simple cortesía, pese a que la cortesía es un elemento significativo de la empatía, como también lo es de la seguridad. Demanda obligación e implicación para con el cliente, comprensión de sus peculiaridades y pretensiones personales y de sus requerimientos específicos. Cortesía implica diplomacia, urbanidad, deferencia, consideración para con las posesiones y el tiempo de los clientes, así como la proyección de una atmósfera de amistad en el contacto personal... La empatía se mejora mediante la buena comunicación, cautelando que los clientes se mantengan siempre informando, para lo cual se deberá manejar un lenguaje sencillo. También significa escuchar a los clientes

## **1.2. Justificación de la investigación**

El estudio tuvo por finalidad conocer el clima organizacional y la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, en lo que concierne al grado de asociación entre las dos variables.

### **Justificación Teórica**

Teóricamente, se buscó conocer y explicar las variables, dimensiones e indicadores según las definiciones de diversos autores. Asimismo, los resultados han sido contrastados con los antecedentes y fundamentación científica citados en la investigación.

### **Justificación Práctica**

La investigación tiene justificación práctica, ya que tuvo como objetivo general determinar la asociación entre las variables de estudio en la entidad examinada. De esta forma, como consecuencia de analizar los datos recopilados, se proporcionó a los directivos información actualizada relativa a la realidad del clima organizacional y sus componentes, y el modo como se vinculan con la calidad de los servicios brindados a la población asignada para recibir atención en el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV, siendo las atenciones en salud su actividad principal.

Asimismo, producto del análisis de los datos recabados, se han formulado recomendaciones destinadas a gestionar avances en la calidad de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad.

### **Justificación Metodológica**

La investigación se justifica metodológicamente, ya que utilizó el método científico, aplicando un cuestionario, se ha obtenido información respecto el nivel de asociación del clima organizacional con la calidad del servicio en el establecimiento elegido para el desarrollo del estudio. De este modo, los



resultados del análisis de los datos obtenidos, representan información real sobre la entidad de salud, apoyada por la técnica e instrumento de recolección de información validados por expertos.

### **Justificación Científica**

La investigación se justifica científicamente, debido a que las conclusiones expuestas constituyen antecedentes para futuras investigaciones referentes a las variables consideradas en el título del estudio.

### **1.3. Problema**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018?

### **1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables**

#### **Marco conceptual**

**Clima organizacional.** Consiste en la atmosfera o el entorno que rodean el despliegue de actuaciones en una entidad específica, que influye en las coordinaciones entre colaboradores y en las interrelaciones entre directivos y colaboradores. El clima de trabajo impacta de manera importante en el ánimo de los trabajadores, y viceversa. Así mismo se tiene que, la desmotivación laboral genera un clima organizacional desfavorable, experimentado al interior de las instituciones y transmitido durante las transacciones y operaciones con clientes y usuarios, afectando la calidad de las prestaciones brindadas.

**Calidad del servicio.** Busca generar satisfacción en los beneficiarios o receptores del servicio, haciendo que sus percepciones con respecto al mismo iguallen o sean superiores a las expectativas. Involucra a todos los elementos de toda institución u organismo y es resultado de las labores coordinadas de todas sus áreas. Especial

atención merecen los servicios excepcionales, por ejemplo los servicios en salud, cuya percepción respecto de su calidad depende de la oportunidad y rapidez en las atenciones de parte de los colaboradores, así como de la confiabilidad, seguridad y empatía que demuestren hacia los usuarios.

### **Operacionalización de las variables**

- Clima organizacional.
- Calidad del servicio.

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN Y MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ITEMS</b>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	1. <b>Cultura organizacional.</b> Patrones de actuación y comportamiento que se hacen latentes en la gente que pertenecen a un ámbito específico, y que se origina en creencias, hábitos, valores y costumbres. Provee de un marco común para una concepción análoga de la realidad y para enfrentar sucesos consistentemente.	Valores	1 y 4
		Ritos	5
		Normas	2
		Símbolos	3
	1. <b>Sistema de recompensas.</b> Las recompensas influyen de diversas formas en las percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados. También influyen en la eficiencia y efectividad organizacionales... Los objetivos principales de los programas de recompensas son 1) atraer a personas calificadas para que se integren a la institución, 2) retener a los empleados idóneos y 3) motivar a los empleados para que logren niveles elevados de desempeño.	Remuneración	6 y 7
		Ascensos	9 y 10
		Incentivos	8
		Capacitación	11 y 12
	2. <b>Estilo de liderazgo.</b> Reviste importancia para la obtención de un adecuado desempeño individual, grupal y	Liderazgo autocrático	13

<p>organizacional. Constituye el modo en que directivos y jefes generan comportamientos específicos en los trabajadores a su cargo, con miras a conseguir su cooperación para asegurar la producción de trabajo y el alcance de las metas determinadas en la planificación.</p>	Liderazgo administrativo	14
	Liderazgo democrático	15 y 16
	Liderazgo colaborador	17 y 18
<p><b>3. Motivación.</b> Procesos o circunstancias causantes del despliegue de energía y perseverancia por parte de los individuos, y que son canalizadas hacia la materialización de ciertas metas, las que deben estar en armonía con las metas organizativas.</p>	Factores motivadores	19
	Factores higiénicos	20 y 21
<p><b>5. Procesos organizacionales.</b> Actividades que dan vida a la estructura organizacional. Entre los procesos organizacionales comunes se hallan la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo profesional.</p>	Proceso de comunicación	22
	Proceso de toma de decisiones	23

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CALIDAD DEL SERVICIO**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN Y MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍTEMS</b>
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	<p><b>1. Fiabilidad.</b> Es la habilidad que se posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Abarca atenciones oportunas y toda manifestación del nivel formativo e instrucción del prestatario. El cliente evalúa cuan confiables son el personal y la institución que los acoge. Fiabilidad significa efectuar atenciones correctamente siempre.</p>	Experiencia profesional	24
	<p><b>2. Seguridad.</b> Percepción de los clientes respecto de que la solución a sus problemas se encuentra encomendada a las personas competentes. Incluye el conocimiento especializado, la actitud proyectada por el personal al momento de efectuarse las prestaciones y la capacidad para generar fe y confianza en los usuarios, implica también credibilidad.</p>	Profesionalismo	25
		Actitud de los trabajadores	26
	<p><b>3. Elementos tangibles.</b> Los elementos tangibles incluyen a) las evidencias físicas y los elementos o artefactos que</p>	Instalaciones físicas	27
		Equipos/tecnología	28

intervienen en su servicio, b) sus instalaciones y equipos y c), la apariencia de su personal.	Higiene	29
	Vestimenta del personal	30
<b>4. Capacidad de respuesta.</b> Actitud demostrada por el personal para prestar ayuda oportuna a los clientes y suministrarles un servicio rápido. Comprende la ejecución y cumplimiento oportuno de obligaciones asumidas. Abarca también la accesibilidad, consistente en la posibilidad y facilidades de los clientes para coordinar con personal y representantes de una empresa.	Oportunidad	31 y 32
	Rapidez	33
	Disposición	34 y 35
	Accesibilidad	36
<b>5. Empatía.</b> Adecuada disposición de la empresa prestadora de servicios y de sus trabajadores, para brindar a los clientes una atención esmerada y personalizada. Comprende la cortesía y la seguridad proyectada durante las prestaciones. Implica además el compromiso de conocer al detalle las características y necesidades particulares de los usuarios, y de mantenerse atento a sus requerimientos específicos.	Cortesía	37
	Comunicación	38

## 1.5. Hipótesis

Hi: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

Ho: No existe relación entre el Clima Organizacional y la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

## 1.6. Objetivos

### **Objetivo general:**

Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

### **Objetivos específicos:**

- Determinar la relación entre el Clima Organizacional y la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.
- Determinar si el Sistema de Recompensas establecido, se relaciona con la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.
- Determinar la relación del Estilo de Liderazgo con la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.
- Determinar si la Motivación de los colaboradores, se relaciona con la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.
- Determinar la relación de los Procesos Organizacionales con la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.
- Proponer plan de Mejora del Clima Organizacional y la Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.

## 2. Metodología

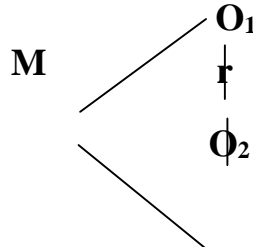
### Tipo de investigación

La investigación tuvo enfoque cuantitativo y correspondió a un estudio de tipo Descriptivo Correlacional, porque se ha descrito operacionalmente las variables, llegándose a determinar la asociación entre las variables clima organizacional y calidad del servicio en el ámbito seleccionado (Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana). El nivel de investigación fue aplicada.

### Diseño de investigación

Se utilizó un diseño no experimental, debido a que no se manipuló las variables de estudio, además fue de corte transversal o transeccional teniendo en cuenta que los datos han sido recogidos en un único momento.

Se esquematizó de la siguiente manera:



O<sub>x</sub> Variable (Clima organizacional)

O<sub>y</sub> Variable (Calidad del servicio)

Se consideró este diseño, porque se pretendió conocer qué relación o grado de asociación tienen las variables O<sub>x</sub> y O<sub>y</sub> que se pueden obtener de una población.



## **Población y muestra**

### **Población**

Hernández, Fernández & Baptista (2006), afirman que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Para cumplir los objetivos planteados, se consideró una población conformada por los servidores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV – Sullana.

### **Tamaño de la población:**

**P** = 50 servidores

### **Muestra:**

Para llevar a cabo la investigación, no se determinó muestra, considerándose al total de la población.

### **Técnica e instrumento de investigación**

La técnica utilizada para recoger datos de la población, fue la encuesta; con el instrumento del cuestionario, el cual estuvo elaborado con preguntas cerradas, con el cual se recogió información valiosa para conocer el desempeño de cada variable en el ámbito de la investigación, por lo tanto el cuestionario se realizó a los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Encuesta	Cuestionario

### **Procesamiento y análisis de la información**

El instrumento para recabar los datos fue elaborado y aplicado específicamente en la entidad seleccionada. Asimismo para comprobar su validez, dicho cuestionario fue sometido al juicio de expertos.

Para procesar la información recogida, se procedió a la tabulación de las respuestas por cada pregunta. Para el análisis y medición de los datos proporcionados por los encuestados, se empleó la escala de valoración descriptiva con categorías graduadas.

Los datos obtenidos fueron procesados en SPSS, asimismo los resultados fueron presentados en tablas de frecuencia y gráficos de barras. Para analizar e interpretar los datos, se recurrió a la estadística descriptiva.

### 3. Resultados

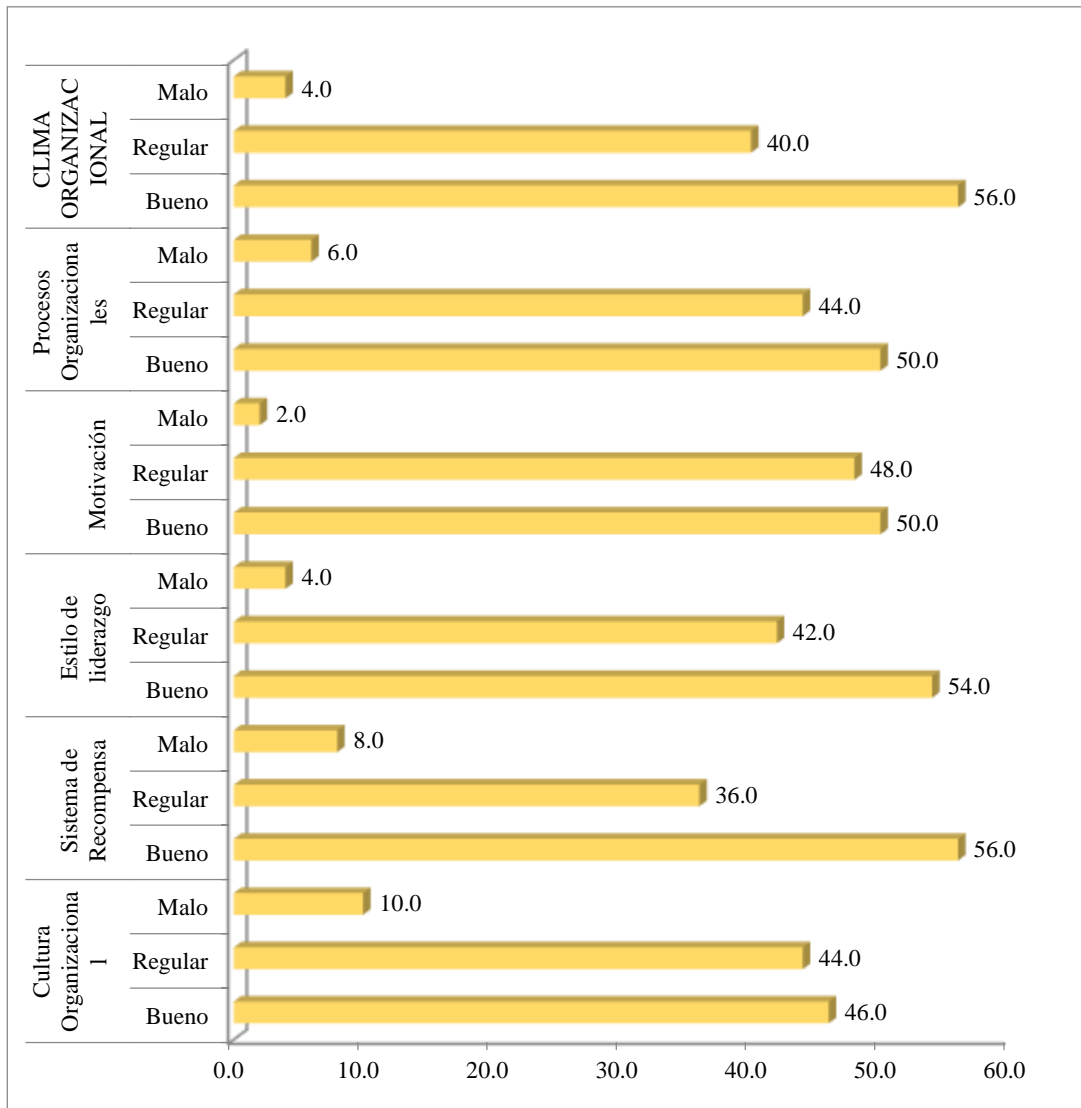
Tabla 1: Clima Organizacional de los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

<b>Cultura Organizacional</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	23	46.0
Regular	22	44.0
Malo	5	10.0
<b>Sistema de Recompensa</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	28	56.0
Regular	18	36.0
Malo	4	8.0
<b>Estilo de liderazgo</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	27	54.0
Regular	21	42.0
Malo	2	4.0
<b>Motivación</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	50.0
Regular	24	48.0
Malo	1	2.0
<b>Procesos Organizacionales</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	25	50.0
Regular	22	44.0
Malo	3	6.0
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	28	56.0
Regular	20	40.0
Malo	2	4.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

La tabla y figura 1 se aprecia que el 56% de usuarios indican que tienen una Clima Organizacional bueno, el 50% regular y el 4% malo; en la dimensión Cultura organizacional el 46% considera que el clima organizacional es bueno,

el 44% regular y el 10% malo; en la dimensión Sistema de recompensa el 56% considera que el clima organizacional es bueno, el 36% regular y el 8% malo; en la dimensión Estilo de liderazgo el 54% considera que el clima organizacional es bueno, el 42% regular y el 4% malo; en la dimensión Motivación el 50% considera que el clima organizacional es bueno, el 48% regular y el 2% malo finalmente en la dimensión Procesos organizacionales el 50% considera que el clima organizacional es bueno, el 44% regular y el 6% malo.



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

Figura 1: Clima Organizacional de los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

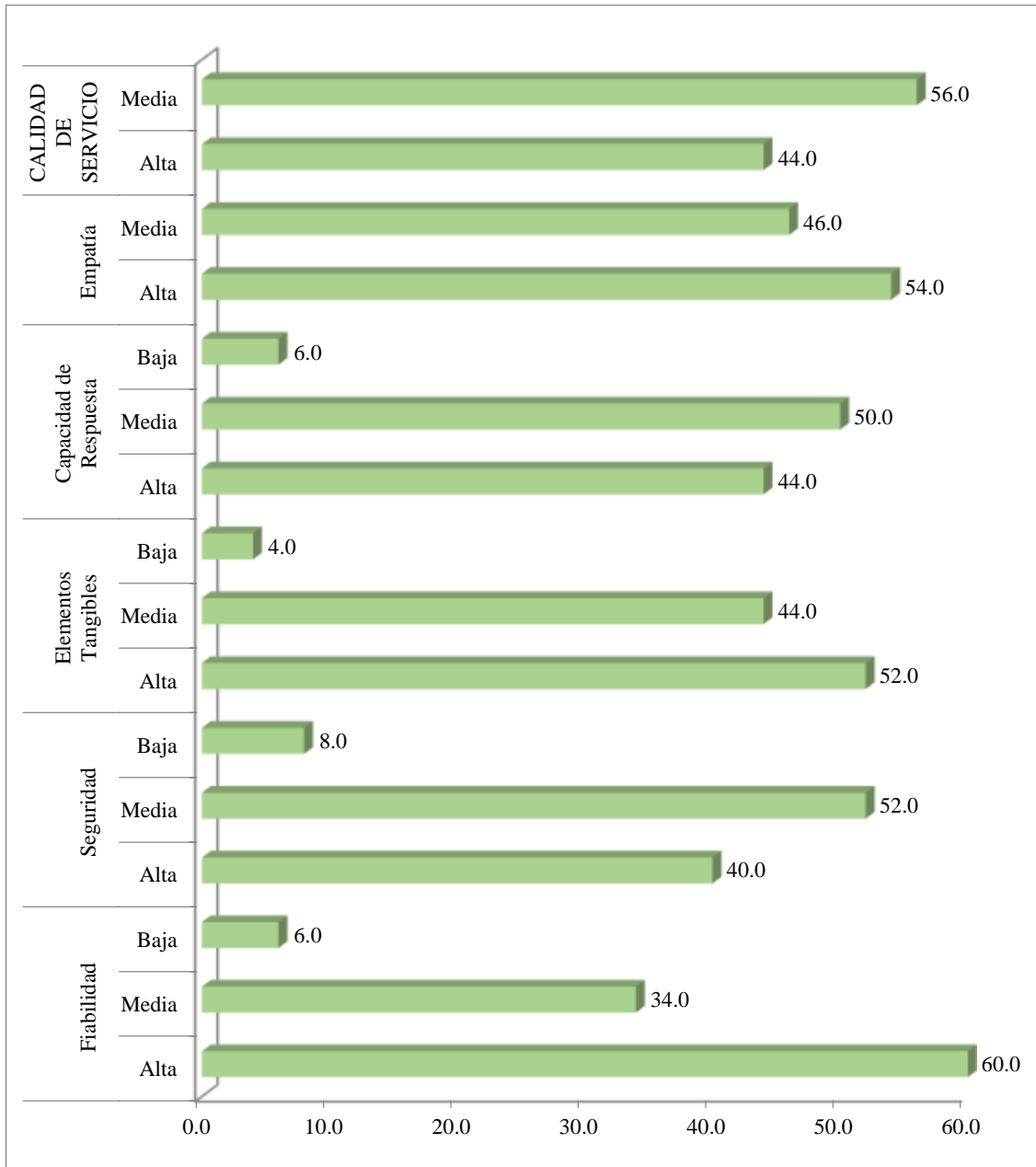
Tabla 2: Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

<b>Fiabilidad</b>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	30	60.0
Media	17	34.0
Baja	3	6.0
<b>Seguridad</b>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	20	40.0
Media	26	52.0
Baja	4	8.0
<b>Elementos Tangibles</b>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	26	52.0
Media	22	44.0
Baja	2	4.0
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	22	44.0
Media	25	50.0
Baja	3	6.0
<b>Empatía</b>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	27	54.0
Media	23	46.0
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	Frecuencia	Porcentaje
Alta	22	44.0
Media	28	56.0
Total	50	100.0

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

En la tabla y figura 2 se aprecia que el 44% de usuarios indican que el nivel de calidad de servicio brindado por el centro de salud es alto mientras que el 56% medio. En la dimensión Fiabilidad, el 60% considera un nivel alto para la calidad de servicio, el 34% medio y el 6% bajo; en la dimensión Seguridad, el 40% considera un nivel alto para la calidad de servicio, el 52% medio y el 8% bajo; en la dimensión Elementos tangibles, el 52% considera un nivel alto para la

calidad de servicio, el 44% medio y el 4% bajo; en la dimensión Capacidad de respuesta, el 44% considera un nivel alto para la calidad de servicio, el 50% medio y el 6% bajo; finalmente en la dimensión Empatía, el 54% considera un nivel alto para la calidad de servicio mientras que el 46% medio considera un nivel medio respecto a la atención brindada por el centro de salud.



Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

Figura 2: Calidad del Servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.



Tabla 3: Prueba de normalidad de las variables

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional	.145	50	.011
Sistema de Recompensa	.175	50	.001
Estilo de liderazgo	.154	50	.005
Motivación	.139	50	.017
Procesos Organizacionales	.183	50	.000
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>.140</b>	<b>50</b>	<b>.016</b>
Fiabilidad	.193	50	.000
Seguridad	.195	50	.000
Elementos Tangibles	.125	50	.049
Capacidad de Respuesta	.099	50	.200
Empatía	.140	50	.016
<b>CALIDAD DE SERVICIO</b>	<b>.091</b>	<b>50</b>	<b>.200</b>

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

En la variable el Clima Organizacional, el valor estadístico relacionado a la prueba nos indica un valor de 0.140 con 50 grados de libertad, el valor de significancia es igual a 0.016, dado que el valor es inferior a 0.05, por lo tanto se considera que no existe razones suficientes para aceptar la distribución normal de los valores de la variable.

Sobre las dimensiones: Cultura Organizacional, Sistema de Recompensa, Estilo de liderazgo, Motivación y Procesos Organizacionales observamos que el nivel de significancia de la prueba es inferior al 0.05, por lo tanto se entiende que no

hay razones suficientes para aceptar la distribución normal de los valores de la variable.

Sobre la variable la Calidad de Servicio, el valor estadístico relacionado de la prueba nos indica un valor de 0.091 con 50 grados de libertad, el valor de significancia es igual a 0.200, como este valor es superior a 0.05, entonces hay razones suficientes para aceptar la distribución normal de los valores de la variable.

Sobre las dimensiones: Fiabilidad, Seguridad, Elementos Tangibles, y Empatía se observa que el nivel de significancia de la prueba es inferior al 0.05 por lo tanto se entiende que no hay razones suficientes para aceptar la distribución normal de los valores de la variable. Además la dimensión Capacidad de Respuesta tiene valor de significancia superior al 5% por lo tanto se entiende que tiene distribución normal.

## Conclusiones de la prueba de normalidad

La variable en la medición presenta distribución asimétrica, por lo que, para efectuar la prueba de hipótesis a alcance correlacional se deberá utilizar el estadígrafo de R de Spearman, al ser exhaustivo para determinar la correlación entre las variables.

Tabla 4. Matriz de correlación de Spearman

Valor	Interpretación
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta (muy fuerte)
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta (fuerte o considerable)
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada (media)
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja (débil)
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja (muy débil)
00	Correlación nula (no existe correlación)
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja (muy débil)
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja (débil)
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada (media)
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta (fuerte o considerable)
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta (muy fuerte)
1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

Tabla 5: Relación entre el Clima Organizacional y la Calidad del Servicio usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.

CALIDAD DE SERVICIO / CLIMA ORGANIZACIONAL		Fiabilidad	Seguridad	Elementos Tangibles	Capacidad de Respuesta	Empatía	CALIDAD DE SERVICIO
Cultura Organizacional	Coefficiente correlación	.304	.509	.537	.202	.220	.499
	Sig. (bilateral)	<b>.032</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	.159	.126	<b>.000</b>
Sistema de Recompensa	Coefficiente correlación	.172	.632	.537	.254	.207	.490
	Sig. (bilateral)	.233	<b>.000</b>	<b>.000</b>	.075	.150	<b>.000</b>
Estilo de liderazgo	Coefficiente correlación	<b>.046</b>	.459	.516	.213	.094	.378
	Sig. (bilateral)	.750	<b>.001</b>	<b>.000</b>	.138	.515	<b>.007</b>
Motivación	Coefficiente correlación	.132	.487	.267	.098	.066	.294
	Sig. (bilateral)	.360	<b>.000</b>	.061	.497	.647	<b>.038</b>
Procesos Organizacionales	Coefficiente correlación	.497	.399	.381	.396	.397	.535
	Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	<b>.004</b>	<b>.006</b>	<b>.004</b>	<b>.004</b>	<b>.000</b>
CLIMA ORGANIZACIONAL	Coefficiente correlación	.241	.632	.603	.272	.228	.535
	Sig. (bilateral)	.091	<b>.000</b>	<b>.000</b>	.056	.111	<b>.000</b>

La tabla 5, se muestra las correlaciones de las variables y sus respectivas dimensiones, así se tiene que el Clima Organizacional en una relación estadísticamente significativamente frente a la Calidad de servicio, prueba que se corrobora con el valor de  $r(x,y) = 0.535$  considerándose una correlación positiva moderada (media) y  $p =$

0.0000 inferior al 5%. Asimismo, la Calidad de Servicio frente a las dimensiones del Clima Organizacional se presenta de la siguiente manera:

La Calidad del servicio frente al Clima Organizacional en su dimensión Cultura organizacional, tienen una correlación de  $r(x,y) = 0.499$ , considerándose una correlación positiva moderada (media) y  $p = 0.000$  inferior al 5%, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativamente.

La Calidad del servicio frente al Clima Organizacional en su dimensión Sistema de recompensa, tienen una correlación de  $r(x,y) = 0.490$ , para el cual se considera una correlación positiva moderada (media) y  $p = 0.000$  inferior al 5%, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.

La Calidad del servicio frente al Clima Organizacional en su dimensión Estilo de liderazgo, tienen una correlación de  $r(x,y) = 0.378$ , considerándose una correlación positiva baja (débil) y  $p = 0.007$  inferior al 5%, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.

La Calidad del servicio frente al Clima Organizacional en su dimensión Motivación, tienen una correlación de  $r(x,y) = 0.294$ , considerándose una correlación positiva baja (débil) y  $p = 0.038$  inferior al 5%, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.

La Calidad del servicio frente al Clima Organizacional en su dimensión Procesos Organizacionales, tienen una correlación de  $r(x,y) = 0.535$ , para el cual se considera una correlación positiva moderada (media) y  $p = 0.000$  inferior al 5%, por lo que no es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.

#### **4. Análisis y discusión**

Los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable indican que el Clima Organizacional es bueno. Además, el Clima organizacional según su cultura organizacional, Sistema de recompensa, Estilo de liderazgo, Motivación y Procesos organizacionales es bueno. Al igual que Castilla & Padilla (2011) indican que trabajadores del Hospital Local Arjona evidencian sentirse atraídos por un ambiente institucional favorable; a nivel de motivación que poseen los trabajadores en la empresa es satisfactorio debido a las relaciones laborales que surgen entre compañeros basadas en la colaboración y el compañerismo, la relación con los dirigentes es buena porque existen conductos de comunicación donde fomentan el respeto mutuo y comprensión entre ellos (reuniones, circulares y manuales, tablón de anuncios.); y dentro de los incentivos (beneficios económicos, reconocimientos sociales y el salario que brinda la empresa a sus trabajadores), se consideran los adecuados permitiéndole estar estables.

No obstante la apreciación del Clima organizacional Alto que se tiene en la centro de salud, se observa diferencia con los autores Pacompía (2014) presenta un nivel del clima institucional percibido por los servidores de los establecimientos de salud, de la DIRESA Tacna, en el año 2013 moderado, por otro lado Monteza (2017) infirió que el Clima Institucional que presenta el Hospital Rural de Picota se encuentra en un nivel regular.

Respecto a la Calidad de Servicio los usuarios consideran que se encuentran en un nivel medio. Además, la calidad según la Fiabilidad, Elementos tangibles y Empatía los usuarios indicaron que se encuentra en un nivel alto, sin embargo, en referencia a la Seguridad y Capacidad de respuesta, se encuentran en un nivel medio.

Se observa que tanto el Clima Organizacional frente a la Calidad de servicio tiene una relación estadísticamente significativa. La Calidad del servicio frente al Clima Organizacional en su dimensión Cultura organizacional, Sistema de recompensa,

Estilo de liderazgo, motivación y Procesos organizacionales tienen una correlación positiva y estadísticamente significativa. Por lo tanto se puede verificar que a medida que el Clima organizacional mejora en sus niveles la Calidad de servicio mejora significativamente.

A similitud de los autores como: Apuy (2008) que refiere la influencia positiva en el clima laboral y en la calidad del servicio brindado; sin embargo se debe trabajar en disminuir la percepción de injusticia e inequidad en los colaboradores, a fin de que no se deterioren las relaciones interpersonales y se afecte el desarrollo de labores; el cual contrasta con Evia (2011) señala que Clima organizacional y servicio al cliente se encuentran vinculados; a su vez Bedoya (2014) indica que se resalta lo referente a la implantación e innovación de una cultura organizacional; considerando que dicha dimensión constituye el modo como se comportan y desarrollan sus tareas las personas que conforman una institución, y que se expresa en el contacto con sus clientes; asimismo, Alberca & Valentín (2017) concluyen que el clima laboral influye positivamente en los servicios brindados por el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, confirmándose que la capacitación influye favorablemente en los servicios brindados por el personal administrativo, que los incentivos influyen de modo positivo en los servicios brindados por el personal administrativo, que el uso de tecnología influye de modo positivo en los servicios brindados que la motivación laboral, tales como el otorgamiento de capacitaciones e incentivos, repercuten positivamente en el clima de la organización.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- Según el estudio, análisis realizado y resultados obtenidos, se concluye que el Clima Organizacional tiene una relación estadísticamente significativa frente a la Calidad del Servicio brindado por el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, prueba que se ha corroborado con el valor de  $r(x,y) = 0.535$ , considerándose una correlación positiva moderada (media) y  $p = 0.000$  inferior al 5 %.
- Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión Cultura Organizacional y Calidad de Servicio brindado por el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, prueba que se corrobora con el valor  $r(x, y) = 0.499$ , considerándose una correlación positiva moderada (media), y  $p = 0.000$  inferior a 5 %, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.
- Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión Sistema de Recompensa y Calidad de Servicio brindado por el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, llegando a concluir que el valor  $r(x, y) = 0.490$ , considerándose una correlación positiva moderada (media), y  $p = 0.000$  inferior a 5 %, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.
- Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión Estilo de Liderazgo y Calidad de Servicio brindado por el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, llegando a concluir que el valor  $r(x, y) = 0.378$ , considerándose una correlación positiva baja (débil), y  $p = 0.007$  inferior a 5 %, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.



- Existe relación estadísticamente significativa entre la dimensión Motivación y Calidad de Servicio brindado por el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, donde se concluye que el valor  $r(x, y) = 0.294$ , considerándose una correlación positiva baja (débil), y  $p = 0.038$  inferior a 5 %, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.
  
- Existe relación estadísticamente poco significativa entre la dimensión Procesos Organizacionales y Calidad de Servicio brindado por el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, llegando a concluir que el valor  $r(x, y) = 0.535$ , considerándose una correlación positiva moderada (media), y  $p = 0.000$  inferior a 5 %, por lo que es posible indicar que exista evidencia de relación significativa.
  
- Con relación al Clima Organizacional los resultados muestran una percepción buena de 56 %, por parte de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana. Respecto a los resultados por dimensión: Cultura Organizacional (46%), Sistema de Recompensas (56%), Estilo de Liderazgo (54 %), Motivación (50 %) y Procesos Organizacionales (50%), los porcentajes obtenidos permiten concluir que la percepción muestra un nivel bueno.
  
- Respecto de la Calidad de Servicio los resultados muestran una percepción de nivel media de 56 %, por parte de los colaboradores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana. Respecto a los resultados por dimensión: Fiabilidad (60 %), Elementos Tangibles (52 %) y Empatía (54 %), los porcentajes obtenidos permiten concluir que la percepción es alta; sin embargo, perciben que las dimensiones Seguridad (52 %) y Capacidad de Respuesta (50%) la percepción es media.

## **Recomendaciones**

- Implementar estrategias, políticas y programas que conlleven a mejorar el nivel de percepción del Clima Organizacional, considerando que éste repercute directamente en la Calidad de Servicio de referido centro asistencial.
- Mejorar las políticas de gestión del talento humano, prioritariamente en los aspectos referidos a la Cultura Organizacional; así como también se debe implementar programas de capacitación al personal que garantice el desarrollo y compromiso de los mismos con la institución.
- Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la empresa, con el fin de mantener la sostenibilidad de la buena percepción de usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, así como también para revertir el nivel medio de la Calidad de Servicio, con énfasis en aspectos referidos a Seguridad y Capacidad de Respuesta.
- Estructurar y desarrollar un sistema de información de los resultados obtenidos en del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, que conlleve a generar un intercambio de información entre las diferentes unidades orgánicas de la organización, considerando que la difusión de los mismos, permitirá una mejor identificación y compromiso con la organización.
- Implementar programas de mejora continua, donde participen los trabajadores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, con la finalidad de revertir la percepción media por parte de ellos; de cuyo resultado permitirá la mejora en la calidad de servicio.

- Implementar un sistema de calidad, donde se pueda incluir los historiales de cada paciente, así atender mejor, con mayor rapidez y eficiencia, además agregar un buzón de quejas y sugerencias, para tener conocimiento en que está fallando el personal, con la finalidad de brindar un servicio de calidad, asimismo analizar periódicamente de los servicios ofrecidos.
- Difundir a los resultados de la presente investigación entre sus directivos y trabajadores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, e incluir en sus Planes Estratégico y Operativo respectivamente, los aspectos más relevantes del estudio, que permita revertir las debilidades y mejorar las fortalezas que presenta el centro asistencial.

## Referencias Bibliográficas

- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar*. Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Alberca, E, & Valentín, C. (2017). Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede del Ministerio de Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperado: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1299/ALBERCA%20BETETA%20E.%20Y%20VALENTIN%20V.%20CRISANTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Apuy, L. (2008). *Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería en el Servicio de Emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, junio – noviembre 2008*. Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica. Recuperado: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1126/1/Factores%20del%20clima%20organizacional%20.pdf>.
- Ayosa, M. (2017). *Diagnóstico del Clima laboral en la Unidad Operativa de Transporte de la OCIYSG – UNP – 2014*. Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú. Recuperado: <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1080/ADM-AYO-SIL-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bedoya, G. (2014). *Servicio al cliente interno y su impacto en la gestión y clima organizacional* (ensayo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Recuperado: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11425/1/Ensayo%20Final%20Glenda.pdf>.
- Castilla, K, & Padilla, J. (2011). *Clima organizacional con relación a la motivación y la calidad de vida laboral en los empleados de la E.S.E. Hospital Local Arjona*. Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. Recuperado:

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1410/1/Trabajo%20de%20Grado%20-%20Clima%20Organizacional%20con%20relacion%20a%20la%20Motivacion%20y%20Calidad%20de%20Vida%20en%20los%20trabajadores%20de%20la%20ESE%20Hos~1.pdf>.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3a ed. México, D.F., México: McGraw – Hill Interamericana.

Cottle, D. (1991) *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/116.pdf>

D' Souza, A. (1997). *Manual del líder – I. Descubre tu liderazgo*. Cantabria, España: Editorial SAL TERRAE Santander. Recuperado: <https://books.google.com.pe/books?id=sJSTa9oHzLIC&pg=PA132&dq=estilo+de+liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMla625bPdAhVM3FMKHXiQAyAQ6AEILTAB#v=onepage&q=estilo%20de%20liderazgo&f=false>.

Elías, F. (2015). *El clima laboral y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Limones Piuranos S.A.C – 2015*. Universidad Nacional de Piura, Piura, Perú. Recuperado: <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/235/ADM-ELI-RAM-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Evia, I. (2011). *Influencia del clima organizacional en el servicio al cliente. Caso: Empresa Pasticel de la ciudad de Huajuapán de León*. Universidad Tecnológica de la Mixteca, Huajuapán de León, Oaxaca, México. Recuperado: [http://jupiter.utm.mx/~tesis\\_dig/11492.pdf](http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/11492.pdf).

Fontalvo, T. & Vergara, J. (2010) *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/COMO%20LOGRAR%20LA%20SATISFACCION%20DE%20LOS%20CLIENTES.htm>

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F., México: McGraw – Hill Interamericana.
- Llaneza, F. J. (2007) *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. Valladolid, España: Editorial Lex Nova. Recuperado <https://books.google.com.pe/books?id=o6kLIwAFTvAC&pg=PA466&dq=clima+organizacional+gestoso&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW3vzaovXcAhVkiOAKHWbiCi0Q6AEINTAC#v=onepage&q&f=false>.
- McKernan, J. (2001). *Investigación – acción y currículum*. Madrid, España: Ediciones Morata,S.L Recuperado: <https://books.google.com.pe/books?id=llzVMRMIA28C&pg=PA67&dq=definici%C3%B3n+de+profesionalismo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8ornhkvbCAhWyY98KHQI4Aa4Q6AEILjAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20profesionalismo&f=false>.
- Monteza, A. (2017). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Rural de Picota, 2016*. Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/789/monteza\\_ia.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/789/monteza_ia.pdf?sequence=1).
- Pacompía, B. (2014). *Incidencia del clima organizacional en la satisfacción del usuario externo de los servicios de salud, de la Dirección Regional de Salud de Tacna, año 2013*. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú. Recuperado: [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/995/TM154\\_Pacompi\\_a\\_Panca\\_B%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/995/TM154_Pacompi_a_Panca_B%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez\\_lo%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Pereira, C. (2014). *Clima laboral y servicio al cliente (Estudio realizado en hospitales privados de la Zona 9 de la Ciudad de Quetzaltenango)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Pereira-Catherine.pdf>.
- Rabinowitz, P. (2015). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Lawrence, Kansas, Estados Unidos: Universidad de Kansas.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dircom. Recuperado: <https://filadd.com/visor-documentos/Michael-Ritter-CULTURA-ORGANIZACIONAL-2008.pdf/3777>.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va ed. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. Recuperado: <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* Pearson Educación. México.
- Tschohl, J. (2008) Servicio al Cliente. Técnicas, Estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. 5ta edición. Disponible en: [https://www.academia.edu/34194800/LIBRO-servicios\\_al\\_cliente-5ed\\_Tschohl.pdf](https://www.academia.edu/34194800/LIBRO-servicios_al_cliente-5ed_Tschohl.pdf)

## **Agradecimientos**

**A mi familia,** por brindarme la oportunidad de realizar estudios universitarios, y por los esfuerzos desplegados para afrontar lo que implica el desarrollo de una carrera.

**A mis docentes,** por haber compartido sus conocimientos y experiencias, por su disposición y ayuda.

**Al asesor de tesis,** por su ayuda para culminar el presente trabajo de investigación.



## **Anexos y apéndice**

**ANEXO N° 1**  
**CUESTIONARIO**

**Cuestionario para determinar la relación o grado de asociación que existe entre el clima organizacional y la calidad del servicio en el Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.**

**Instrucciones:** Marque con una (x) la alternativa que Ud., estime conveniente. Marque sólo una alternativa según sea el caso, se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible. Si necesita ayuda puede solicitarlo a la persona encargada. Gracias.

<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

N°	ÍTEMS	Alternativas de respuesta				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿La institución ha establecido formalmente, los valores que deben guiar el comportamiento y actos a cargo de sus integrantes?					
2	¿Se establecen y difunden las normas que regulan el funcionamiento, desarrollo de tareas y prestación de los servicios en la institución?					
3	¿La institución utiliza símbolos (logos, lemas, colores, entre otros) que lo distinguen de otros establecimientos de salud?					
4	¿En las relaciones interpersonales entre colaboradores, así como en las coordinaciones laborales, se observan los valores que					

	caracterizan la cultura de la institución?					
5	¿Se acostumbra a reconocer en ceremonias especiales o a través de otros mecanismos, los logros, contribuciones y desempeño sobresaliente de los colaboradores?					
6	¿Las remuneraciones de los colaboradores, son acordes con el trabajo realizado y servicios brindados?					
7	¿Las remuneraciones e incentivos económicos, guardan relación con los conocimientos y experiencia profesional de los colaboradores?					
8	¿Se ofrecen recompensas no económicas con la finalidad de incentivar la prestación de servicios de calidad a los usuarios y pacientes?					
9	¿Se realizan ascensos o promociones a puestos de trabajo más atractivos y de mayor responsabilidad?					
10	¿Los ascensos o promociones a puestos de mayor complejidad, guardan relación con el profesionalismo y desempeño en la prestación de servicios?					
11	¿Se capacita a los colaboradores de salud, para mejorar su capacidad de respuesta en las atenciones a pacientes y usuarios en emergencia?					
12	¿Se capacita a los colaboradores en general, con la finalidad de generar cambios de actitud durante el desarrollo de labores y prestación de servicios?					

13	¿En sus relaciones con los colaboradores, los directivos se muestran autoritarios?					
14	¿Los directivos se preocupan constantemente por el buen funcionamiento del establecimiento de salud y por el cumplimiento de las metas planificadas?					
15	¿Los directivos fomentan la participación de los colaboradores en diferentes aspectos de la gestión del establecimiento y prestación de servicios?					
16	¿Los directivos fomentan vínculos de amistad e interacciones respetuosas y cordiales en el establecimiento de salud?					
17	¿Los directivos ayudan a los colaboradores en el desarrollo de labores y prestación de servicios?					
18	¿Las decisiones que afectan el funcionamiento del establecimiento y la prestación de sus servicios, son resultado de un consenso?					
19	¿Los colaboradores se encuentran motivados por el contenido del puesto de trabajo (responsabilidades asumidas y actividades y tareas realizadas)?					
20	¿Las relaciones interpersonales con los directivos y colaboradores son cordiales e influyen favorablemente en la prestación de servicios de calidad a los usuarios?					
21	¿Existe descontento respecto de las remuneraciones e incentivos económicos otorgados como retribución a las labores desarrolladas?					

22	¿El flujo de comunicación en el establecimiento de salud, permite una actuación rápida y oportuna frente a las atenciones médicas complejas y situaciones de emergencia?					
23	¿Las decisiones de los directivos que inciden en la prestación de servicios a los usuarios y pacientes, son comunicadas oportunamente a los colaboradores?					
24	¿El establecimiento cuenta con profesionales especializados y con experiencia para atender la demanda de servicios de salud de los usuarios?					
25	¿Se establecen mecanismos o estímulos para propiciar el profesionalismo y adecuado desempeño en la prestación de servicios a los usuarios?					
26	¿Se recopila información de los usuarios respecto de su percepción sobre la actitud de los colaboradores al momento de brindar los servicios?					
27	¿Las condiciones de las instalaciones físicas propician un ambiente de trabajo cómodo y agradable para los colaboradores?					
28	¿Los directivos se preocupan constantemente por gestionar la adquisición de tecnología y equipos modernos para brindar mejores servicios?					
29	¿Los directivos y colaboradores se esfuerzan por preservar la higiene en el establecimiento de salud?					
30	¿Los colaboradores que mantienen contacto con los usuarios y pacientes, portan la vestimenta adecuada para las atenciones de salud?					

31	Como colaborador, ¿Considera que el clima laboral favorece la prestación de servicios de salud oportunos a los usuarios?					
32	¿Se cuenta con normas internas o de aplicación a los establecimientos de salud en general, que establezcan guías o pautas para satisfacer los requerimientos de los usuarios oportunamente?					
33	¿Los colaboradores demuestran rapidez para brindar auxilio a pacientes y usuarios en casos de emergencia?					
34	¿Los trabajadores de salud demuestran disposición por atender las demandas de los usuarios, inclusive más allá de su jornada laboral?					
35	¿Su disposición hacia el trabajo y prestación de servicios a los usuarios, se ve afectada por su percepción respecto de la remuneración e incentivos económicos?					
36	¿Los directivos y colaboradores se muestran accesible por escuchar y atender las apreciaciones e insatisfacciones de los usuarios?					
37	¿Las relaciones interpersonales de los colaboradores con los pacientes y usuarios se caracterizan por la cortesía?					
38	¿En la comunicación durante las atenciones a pacientes y usuarios, los colaboradores demuestran empatía?					

**ANEXO N° 02**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
Clima organizacional y calidad del servicio del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV, Sullana, 2018	¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV, Sullana, 2018?	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar la relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.</li> <li>- Determinar si el sistema de recompensas establecido, se relaciona con la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.</li> </ul>	<p><b>Hi:</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.</p> <p><b>Ho:</b> No existe relación entre el clima organizacional y la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana, 2018.</p>	El tipo de investigación corresponde a un estudio descriptivo correlacional, y el diseño es de corte transversal no experimental, a efecto de conocer el nivel de asociación entre las dos variables; para tal fin, se empleará la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario, a ser aplicado a la población – muestra de 100 trabajadores del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV, Sullana.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la relación del estilo de liderazgo con la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.</li> <li>- Determinar si la motivación de los colaboradores, se relaciona con la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.</li> <li>- Determinar la relación de los procesos organizacionales con la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.</li> <li>- Proponer plan para la gestión de mejoras en el clima organizacional y en la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Salud Comunidad Saludable I – IV Sullana.</li> </ul>		
--	--	---	--	--



## **PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO**

### **Justificación**

Mantener un ambiente agradable donde los colaboradores se sientan a gusto, permite que estos brinden un servicio de calidad y se logre de manera más rápida los objetivos de la organización, motivo por el cual proponemos un plan de mejora dirigido a los colaboradores del Centro de salud comunidad saludable I-IV Sullana; con el propósito de beneficiar a los trabajadores y a los usuarios del centro de salud.

**Misión:** Elevar la calidad de vida de los habitantes de la jurisdicción del centro de salud comunidad saludable IV, procurando la salud en todos sus ámbitos como principal motor del desarrollo físico, psicológico y social de los individuos, conjuntando los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas, con la colaboración de los habitantes para lograr una mejor atención integral.

**Visión:** Lograr Indicadores de Salud comparables a los Centros de Atención del Primer Nivel, incrementando la esperanza de vida de cada habitante que corresponde a la jurisdicción del centro de salud comunidad saludable IV. Disminuyendo la mortalidad asociada a la pobreza y la ignorancia; desarrollando programas y utilizando tecnología médica de punta, con la participación conjunta de la comunidad.

### **Objetivos empresariales:**

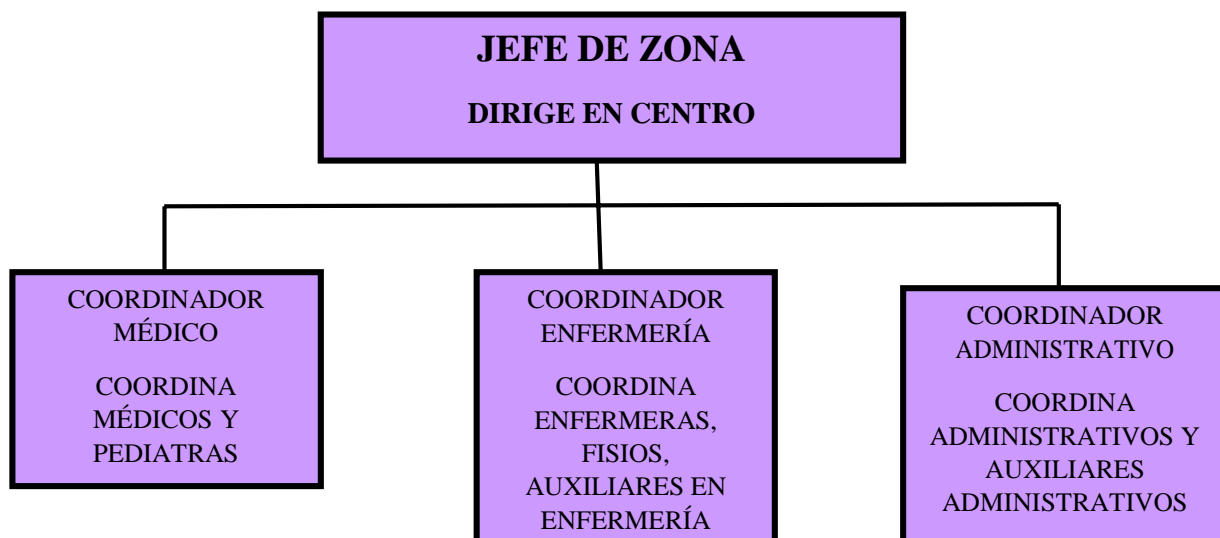
- Nuestro objetivo es daros los mejores servicios sanitarios y la mejor atención.
- Mejor atención al paciente a través de la reorganización de los recursos humanos del Centro de Salud.
- Mayor satisfacción del usuario-cliente.
- Más eficiencia en la gestión.
- Desmasificación del Centro.
- Motivación de los trabajadores.

- Optimización de los recursos y de los servicios.

### Valores

- Profesionalismo
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Gestión responsable
- Respeto
- Compromiso con la formación, la investigación y la docencia

- 1. Productos y/o servicios:** Tipo de empresa: De financiación pública, Tamaño: De 15 a 20 empleados, Especialidades: Centro de Salud Medica.
- 2. Organigrama de la empresa:** Descripción de las áreas (Áreas, puesto, perfil y funciones)



### 3. Indicadores de una buena gestión

- ✓ Valores bien establecidos.
- ✓ Toma de decisiones en conjunto.
- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Profesionalismo.

- ✓ Capacidad de respuesta.
- ✓ Empatía.

#### **4. Estrategias**

- ✓ Implementar un plan estratégico y fortalecer en lo que respecta a la cultura organizacional, y que el jefe de zona se organice con anticipación, para el bienestar del personal y que exista una cultura organizacional con mejor calidad de servicio.
- ✓ Implementar un programa de mejora continua, y así optimizar la gestión de los recursos económicos, materiales y financieros que coadyuven al desempeño Institucional al centro de salud.
- ✓ Gestionar al gobierno central para la implementación de un sistema de calidad, para mejorar la Gestión Institucional basada en un ordenamiento administrativo y control de los médicos.
- ✓ Promover y desarrollar la capacitación de recursos humanos, para mejorar la comunicación tanto entre el personal y paciente del centro de salud, además optimizar el trabajo y mejorar la actitud personal, charlas, talleres y cursos de desarrollo personal y de mejora laboral a la plantilla, como: Atención al público, Habilidades sociales, Motivación, Desarrollo personal (afrontar el estrés, autoestima, inteligencia emocional...), Normativa, Nuevas tecnologías, Respeto al medio ambiente.

#### **5. Recursos para la implementación de las estrategias**

- ✓ Personal calificado para elaborar un plan estratégico en lo que respecta a la cultura organizacional.
- ✓ Personal calificado para crear un programa de mejora continua, y así optimizar la gestión de los recursos.
- ✓ Personal calificado para la implementación de un sistema de calidad, para mejorar la Gestión Institucional.

#### **6. Esquematizar las estrategias**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Implementar un plan estratégico y fortalecer en lo que respecta a la cultura organizacional, y que el jefe de zona se organice con anticipación, para el bienestar del personal y que exista una cultura organizacional con mejor calidad de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular el plan estratégico</li> <li>- Implementar políticas de cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de zona</li> <li>- Jefe de cada área</li> </ul>	Cada 3 años
Implementar un programa de mejora continua, y así optimizar la gestión de los recursos económicos, materiales y financieros que coadyuven al desempeño Institucional al centro de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de capacitación</li> <li>- Contratar un personal externo para la realización de las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de recursos humanos</li> <li>- Jefe de cada área</li> </ul>	Trimestral
Gestionar al gobierno central para la implementación de un sistema de calidad, para mejorar la Gestión Institucional basada en un ordenamiento administrativo y control de los médicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de calidad</li> <li>- Realizar un control administrativo</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de los médicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de cada área</li> </ul>	Mensualmente
Promover y desarrollar la capacitación de recursos humanos, para mejorar la comunicación entre el personal y paciente del centro de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar las necesidades de capacitación</li> <li>- Desarrollar mecanismos de comunicación entre personal y pacientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe cada área</li> </ul>	Mensualmente