

**Artículo de investigación**<https://doi.org/10.61767/mjte.002.2.3544>

Coria-Lorenzo et al., 2023

Recibido: 01-08-2023

Revisado: 15-08-2023

Aceptado: 25-08-2023

Publicado: 31-08-2023

APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PLAN DE MEJORA Y CLIMA ORGANIZACIONAL; CASO SECTOR SALUD: MUNICIPIO DE CHIMALHUACÁN

THEORETICAL APPROACH TO THE IMPROVEMENT PLAN AND ORGANIZATIONAL CLIMATE; HEALTH SECTOR CASE: MUNICIPALITY OF CHIMALHUACÁN

M.D. Coria-Lorenzo¹, A. Gorostizaga-Herrera^{1*} y M. Castillo-Romero²¹Subdirección de Estudios de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México, Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán, México, 56330.²Centro de Estudios Superiores y Ciencias Jurídicas y Criminológicas (CESCIJUC), Ciudad de México, 06720.Correspondencia: gorostizaga2005@hotmail.com

Resumen

El presente estudio está enfocado en mejorar los factores que inciden con el comportamiento de los empleados del sector salud, en el Centro de Salud Comunitario del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México, esta investigación hace referencia al personal que ocupa el puesto de asistente de Médico Familiar dentro del servicio de consulta externa del nosocomio. En el trabajo se observaron y analizaron los factores que inciden en el deficiente clima organizacional que existe en esta área de la clínica en función de sus dimensiones, específicamente en comunicación, motivación laboral y trabajo en equipo. Los resultados se fundamentaron poniendo en práctica un plan de acción que permite mejorar el clima organizacional de esta área en la institución, a través de la implementación de dos teorías, la motivacional de Frederick Herzberg, con la publicación en 1967 *¿Cómo motiva usted a los empleados?*, Según esta teoría, los factores que impulsan a los trabajadores son los de higiene y de motivación. Los factores de motivación tienen que ver con el reconocimiento y los logros, la promoción y el crecimiento profesional, o la confianza y la autonomía para realizar su trabajo. La teoría sostiene que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que sientan en su entorno laboral. y la teoría "X", "Y" de Douglas Mc Gregor, publicada en 1960 que se basa en las aptitudes presentes en los líderes empresariales y la manera en que estas afectan a los seguidores. En esta teoría, se divide al liderazgo en dos estilos, el participativo o "Y" y el autocrático o "X". La teoría X y Y es un planteo que propone dos enfoques extremos sobre la motivación laboral y el nivel de participación.

Palabras clave: Clima organizacional, Comunicación, Sector Salud.



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

Abstract

The present study is focused on improving the factors that affect the behavior of employees of the health sector, in the Community Health Center of the Municipality of Chimalhuacan, State of Mexico, this research refers to the personnel who occupy the position of Family Doctor assistant within the outpatient service of the hospital. In the work, the factors that affect the deficient organizational climate that exists in this area of the clinic were observed and analyzed according to its dimensions, specifically in communication, work motivation and teamwork. The results were based on implementing an action plan that allows improving the organizational climate of this area in the institution, through the implementation of two theories, the motivational one of Frederick Herzberg, with the publication in 1967 *How do you motivate employees?* According to this theory, the factors that drive workers are those of hygiene and motivation. Motivational factors have to do with recognition and achievement, promotion and professional growth, or confidence and autonomy to do their job. The theory holds that people's performance at work depends on the level of satisfaction they feel in their work environment. and Douglas McGregor's "X" theory, published in 1960, which is based on the skills present in business leaders and how these affect followers. In this theory, leadership is divided into two styles, the participatory or "Y" and the autocratic or "X". Theory X and Y is an approach that proposes two extreme approaches to work motivation and level of participation.

Keywords: Organizational Climate, Communication, Health Sector

1. Introducción

Cuando se habla de organización, se habla al mismo tiempo de personas y recursos. De acuerdo con León "una organización es en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de una actividad" (1985). Las personas son las que complementan el ambiente que se vive cotidianamente en estos lugares (organizaciones), esto es definido también por la cultura organizacional y otras variables existentes dictaminados por la organización. Según Chiavenato, define a la cultura organizacional como "un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad los cuales además de guiar, orientan la conducta de sus miembros" (2006).

Con base a lo anterior, se establece el objetivo de estudio de la siguiente manera: mejorar los factores que inciden con el comportamiento de los empleados del sector salud, en el Centro de

Salud Comunitario del Municipio de Chimalhuacán, Estado de México.

El clima organizacional en instituciones de salud se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en el lugar de trabajo dentro de dichas organizaciones. Es una dimensión más subjetiva que la cultura organizacional y se centra en las percepciones, actitudes y valores compartidos por los miembros del personal de salud.

Un clima organizacional positivo en una institución de salud es esencial para promover el bienestar y la satisfacción del personal, lo que a su vez tiene un impacto directo en la calidad de atención brindada a los pacientes. Algunos factores que influyen en el clima organizacional en instituciones de salud incluyen:

1. Comunicación efectiva: Una comunicación clara y abierta entre los diferentes niveles de la organización y entre los miembros



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

del personal es fundamental para mantener un clima positivo.

2. Liderazgo: Un liderazgo efectivo, empático y que promueve una cultura de apoyo y respeto es crucial para generar un ambiente de trabajo favorable.
3. Reconocimiento y recompensas: Reconocer y recompensar el buen desempeño del personal fomenta un ambiente de trabajo motivador y positivo.
4. Carga de trabajo y equilibrio laboral: Una distribución adecuada de la carga de trabajo y el fomento del equilibrio entre la vida laboral y personal ayudan a reducir el estrés y la fatiga del personal.
5. Recursos y apoyo: Proporcionar los recursos y el apoyo necesario para que el personal pueda realizar su trabajo de manera efectiva y contribuir a un clima organizacional positivo.
6. Desarrollo profesional: Oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional también son importantes para el bienestar y la satisfacción del personal.
7. Relaciones interpersonales: Fomentar un ambiente de respeto y colaboración entre los miembros del personal promueve una mayor cohesión y trabajo en equipo.

Un clima saludable organizacional en instituciones de salud no solo mejora la satisfacción del personal, sino que también puede aumentar la retención del personal, reducir el ausentismo y mejorar la calidad de atención brindada a los pacientes. En cambio, un clima negativo puede llevar a un aumento del estrés, la insatisfacción laboral y una disminución en la calidad del servicio prestado. Por esta razón, es esencial que las instituciones de salud se esfuercen por crear y mantener un ambiente de trabajo positivo y favorable para todos sus empleados.

En la actualidad, dentro de las organizaciones, se ha analizado, también comprobado que las personas suelen ser más productivas en un ambiente fraternal, agradable, con todos los recursos que tienen a su favor dentro de su centro de trabajo. De esta manera, tanto el trabajador como la organización se ven beneficiados mutuamente. Si esto se lleva a cabo, la percepción interna de esta cambiará de manera favorable para ambos, se convertirá en una nueva forma de vida organizacional. Esto traerá como consecuencia que las personas que pertenecen a otras áreas, al ver los resultados que se están alcanzando (en consulta externa) consideren la posibilidad de poner en práctica las acciones necesarias para poder mejorar su clima organizacional dentro de otras áreas. Es una labor compleja, pues cada individuo que participa dentro de esta organización tiene su propia personalidad e individualidad, sin embargo, es factible el lograr la mejora del clima a nivel de toda la organización, pero por el momento solo se tratará en este documento el área de consulta externa.

Es de trascendental importancia que las organizaciones mantengan un capital humano eficiente y feliz en sus filas, porque representan un alto valor, por su talento, sus capacidades, su experiencia y por supuesto de su profesionalismo que es crucial para alcanzar sus objetivos institucionales, grupales e individuales, esto se traduce a que la productividad y/o competitividad siempre imperarán en su contexto respectivo. Para ello es importante que este capital humano sea bien administrado. De acuerdo con Werther, Davis y Guzmán, el propósito de la administración de capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (2014).

En pleno siglo XXI hay empresas y organizaciones que omiten la importancia de un buen ambiente laboral para sus empleados, esto puede ser corroborado mediante cuestionarios que han sido aplicados a los trabajadores de este sector (salud) en algunas poblaciones, ciudades, y en distintos



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

países se han aplicado este tipo de cuestionarios con la intención de medir el clima organizacional.

Para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. En este caso se cita la investigación realizada en una clínica de salud pública de la Habana, Cuba. (García, Suárez, & Hernández, 2018). En esta investigación entre las alternativas para estudiar el clima organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger, tales autores utilizan un cuestionario basado en la existencia de 9 dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada institución de salud. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como estructura, responsabilidad, motivación, comunicación, desafíos, recompensa, cooperación, conflictos e identidad. Los gerentes y jefes departamentales suelen lidiar con problemas de distinta naturaleza que derivan directamente de un mal clima organizacional.

El clima organizacional es la expresión personal de la “percepción” que tanto los trabajadores como los directivos se forman de la empresa a la que pertenecen, este incide directamente en el desempeño de esta. (Stephen & Judge, 2009). Otro factor que también incide de manera directa en el mal clima organizacional en esta institución es la cultura organizacional, esta representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización, estas dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

La cultura organizacional “es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2011), entonces se deduce que, debido a lo mencionado, el capital humano suele perder la motivación y el interés de ser más productivo, este inconveniente entorpece de manera paulatina los objetivos organizacionales, si esto se agrava puede llevar al fracaso a

cualquier tipo de empresas u organización. Para Munch Galindo, (2017), la motivación ejecuta los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante una guía de los esfuerzos del grupo social, a través de la motivación, comunicación y supervisión. Un empleado que no está motivado realizará su trabajo simplemente por rutina, sin añadir a ello un valor agregado que le permita lograr la satisfacción del usuario (derecho habiente).

Dada la importancia de lo mencionado, se afirma que mantener un buen ambiente de trabajo es la columna vertebral del éxito organizacional. Pero para saber si el capital humano tiene una buena percepción de su ambiente se necesita escucharle, evaluar sus necesidades, además de analizar de manera asertiva los factores que le aquejan beneficiando al ambiente organizacional sobre todo al descubrir las áreas de oportunidad para poder atacar de manera efectiva los factores negativos que impiden alcanzar el camino del triunfo, lo cual equivale a empleados motivados, más comprometidos que alineen su desempeño y comportamiento con la misión y visión establecidos por el nivel gerencial o estratégico.

Cambiar el comportamiento de los empleados mediante la percepción de su ambiente es una tarea difícil, pero los gerentes deben velar por los intereses de la organización por ello deben buscar continuamente mantener la guardia alta ante todas las variables negativas que impiden alcanzar un rendimiento superior al esperado y lograr que la organización a la cual pertenecen pueda: mantenerse en constante crecimiento.

Como ya se hizo mención renglones arriba, este trabajo se llevó a cabo dentro de una Institución del sector salud que se encuentra en el Municipio de Chimalhuacán en el Estado de México, y como se citó con anterioridad uno de los principales problemas a los cuales se enfrentan las empleadas del área de consulta externa es que no existe un buen clima organizacional el cual permita se preste un servicio de calidad a la comunidad de esa localidad que acude día a día a ese servicio, por lo tanto la intención de este



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

documento es lograr la mejora del clima organizacional en dicha área.

2. Materiales y métodos

Para la medición del clima organizacional de los asistentes del área de consulta externa de esta clínica, se aplicó un cuestionario con 10 preguntas cerradas, las cuales fueron seleccionadas después de realizar una investigación sobre diferentes tipos de cuestionarios que se pueden aplicar para medir el clima organizacional, muy particularmente dentro del sector salud.

Según los autores Chiang, Salazar, & Nuñez, (2007), algunas de los aspectos a considerar en este cuestionario son los siguientes: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, entorno físico, objetivos de la institución y compromiso.

El presente estudio está sustentado en una metodología cualitativa, con un estudio de naturaleza descriptiva, la cual según Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, es aquella que está basada en describir las cualidades y características del objeto de estudio (2010), en este caso, lo que se busca es identificar cuáles serán las acciones y/o estrategias que se llevarán a cabo para poder mejorar el clima organizacional dentro de esta institución que como ya se mencionó brinda servicios de salud a la comunidad. La investigación fue realizada durante el periodo de 2018 a 2019 en una clínica del sector salud dentro de uno de los municipios del Estado de México.

Los ítems que se integraron en el cuestionario se establecen en cuanto al compromiso, objetivos, recursos, comunicación, seguridad e higiene, reconocimiento y trabajo en equipo.

3. Resultados y discusión

Con relación a los resultados obtenidos de la encuesta se identifica de manera significativa la falta de interés de los jefes (médicos), hacia las asistentes, por lo que está generando que estos

no sientan compromiso hacia la Institución ya que realmente sus jefes no están valorando el trabajo y desempeño de estas, lo anterior genera descontento y desmotivación, motivo por el cual la comunicación no está fluyendo de manera adecuada entre jefes y subordinados, esto lleva a que no exista trabajo en equipo adecuado.

Dentro de las causales como se muestran en la tabla 1. los problemas que se detectan son los siguientes: falta de compromiso del empleado, mala comunicación entre jefe y subordinado, falta de motivación laboral, nulo trabajo en equipo. Todo esto ha generado la falta de compromiso de los asistentes en el nosocomio, esto se pudo corroborar con la aplicación de una encuesta realizada a los empleados de esta área.

Ahora bien, este plan se presentó a los involucrados en sus 2 etapas:

En la etapa uno: Los médicos les hacen saber a sus asistentes lo que la organización espera de ellas, es decir, cuáles son las metas que debe cumplir, brindar una atención de calidad al derecho habiente. Si el empleado realiza su actividad de manera adecuada, logrará el reconocimiento de forma motivacional de su jefe inmediato, que consiste desde una felicitación hasta un incentivo extra por su buen desempeño.

Etapa dos: El jefe inmediato (médico), debe crear un ambiente laboral agradable que propicie la buena comunicación y la colaboración en equipo, para ello estará al pendiente de las necesidades de su personal, solo así logrará la sinergia, logrando el compromiso de sus subordinadas. Además, debe implementar estrategias que le permita mantener motivadas a sus asistentes, de esta manera trabajarán con mayor entusiasmo.

Una vez expuesto al personal las características de este plan de acción, este se puso en marcha a partir del último cuatrimestre del 2018 y finalizó en diciembre de 2019. El plan consistió en la implementación de 2 teorías motivacionales (Herzberg y Douglas Mc Gregor). Con este plan se pretende lograr la mejora del clima laboral de las 9 asistentes, ello implicó que los médicos se involucraran de manera directa, pues la idea es



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

que conozcan mejor a sus asistentes. Todo esto trae como consecuencia la mejora del clima organizacional. Al final del día se logró que médicos y asistentes hicieran sinergia y aprendieran a trabajar en equipo. (Los resultados comenzaron a observarse a partir del sexto mes en que fue puesto en marcha este plan).

Ante la falta de un buen clima laboral dentro del área de consulta externa de este Centro de Salud, a través del análisis de algunas teorías motivacionales, se decide poner en marcha la teoría de Herzberg y la teoría de Douglas Mc Gregor, la teoría "X" y la teoría "Y". Ambas se consideran teorías de los factores que pueden incidir de manera positiva en mejorar el clima organizacional: motivación, comunicación y trabajo en equipo.

Se dio inicio con la teoría de Herzberg retomando los aspectos que tienen que ver con la motivación hacia el trabajo. La motivación hace que el individuo considere que su labor dentro de la organización es tomada en cuenta, esto hace que tenga sentido de pertenencia hacia esta, además de crear en él un sentimiento de responsabilidad organizacional, pues al ser reconocida su labor, él

trabajador se siente realizado y comprometido a efectuar cada vez mejor su actividad.

La motivación; como lo menciona González, qué es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. (2018).

Herzberg, determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción del trabajo.

- Los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como: logro, reconocimiento, trabajo en sí, progreso y desarrollo. Así mismo, contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel de autorrealización y estima, mejorando notablemente el desempeño en el trabajo.
- Los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, posición, seguridad, relación con superiores y subordinados. De igual manera, estos factores satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Estos ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo. (1987).

Tabla 1. Relación de datos obtenidos por la encuesta

Items	Si	No
1. ¿Me siento comprometido con la Institución de la cual formo parte?	39%	61%
2. ¿Mi trabajo contribuye a cumplir con los objetivos de la Institución?	52%	48%
3. ¿Me siento comprometido con la Institución de la cual formo parte?	12%	88%
4. ¿Cuento con los insumos y equipo necesario para la realización de mi trabajo?	69%	31%
5. ¿En mi área de trabajo la comunicación fluye adecuadamente?	36%	64%
6. ¿En mi área de trabajo existe buena iluminación y ventilación?	89%	11%
7. ¿Mi jefe reconoce mi buen desempeño y me ayuda a mejorar este día a día?	39%	61%
8. ¿Existe una buena comunicación con mis compañeros de trabajo?	36%	64%
9. ¿Existe el trabajo en equipo?	31%	69%
10. ¿Te gustaría cambiarte a alguna otra área de la Institución?	31%	69%



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

Tabla 2. Estrategias para el fortalecimiento del trabajo

Estrategias	Motivadores implicados
<i>Eliminar controles innecesarios.</i>	Responsabilidad y éxito personal.
<i>Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo.</i>	Responsabilidad y reconocimiento.
<i>Asignar a los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.).</i>	Responsabilidad, éxito, reconocimiento.
<i>Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades.</i>	Responsabilidad, logro y reconocimiento.
<i>Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor.</i>	Reconocimiento interno.
<i>Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo.</i>	Capacitación y aprendizaje.
<i>Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.</i>	Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Fuente: Herzberg (1968).

En la tabla 2, se presentan las estrategias que se sugiere poner en práctica para poder mejorar el clima organizacional en esta institución.

Con esta teoría se pretende poner en marcha agentes motivadores tales como: dar un reconocimiento público a las empleadas por su buen desempeño, dar un día de asueto con goce de salario y otorgar un día de salario extra al final de cada mes a aquellas empleadas que hayan logrado mejorar su desempeño, es decir, llegar puntuales a su lugar de trabajo, no faltar a lo largo del mes, cumplir con las funciones de su puesto de trabajo: realizar la toma de presión correspondiente a los pacientes antes de su cita médica, llevar la agenda de las citas médicas mensuales de los pacientes diabéticos e hipertensos, proporcionar el instrumental necesario al médico durante su consulta y asistirlo en cualquier situación que este necesite. Para que esto se logre es necesario que el médico mantenga una comunicación efectiva con su asistente, solo así se logrará mejorar el clima organizacional en esta institución.

3.1. Teoría "X" y Teoría "Y" de McGregor

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los

directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. "Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados." La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los “puestos administrativos”.

En la teoría X, se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y, se asume, que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, buenas relaciones entre los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo la situación, considerando que la base de toda motivación

consiste en hacer el trabajo atractivo, lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable, por lo que toca a esta teoría las acciones que se pondrán en marcha serán las siguientes: el jefe, a través de la puesta en marcha de la teoría. Debe poner en práctica la confianza y la comunicación efectiva con su personal, esto permite que las empleadas se sientan seguras, que actúen por iniciativa propia, asumiendo sus responsabilidades, al tener claras las metas de la organización (misión y visión), trabajarán en equipo respetando la individualidad entre compañeras, esto hará que el clima organizacional sea cada día más agradable, pues habrán aprendido a mantener una buena comunicación, a trabajar en armonía. Básicamente estarán aplicándose los postulados de la teoría “Y” (Chiavenato, 1999).

Tabla 3. Medición de los factores del clima organizacional antes de los resultados obtenidos y después de la aplicación de las estrategias.

Indicador	Promedio de la primera medición (antes)	Porcentaje	Promedio de la segunda medición (después de poner En marcha las acciones)	Porcentaje	Porcentaje de mejora una vez que se pone en marcha el plan de mejora.
Comunicación	3.02	75.5%	3.37	84.25%	8.75
Motivación	2.95	73.75%	3.37	84.25%	10.5
Trabajo en equipo	2.89	72.25%	3.40	85%	12.75%

4. Conclusiones

De acuerdo con lo aquí planteado puede observarse la importancia que tiene para cualquier organización el aprender a comunicarse de forma asertiva con su personal para lograr que este aprenda a trabajar en equipo ayudándose mutuamente para lograr las metas de la organización. A su vez mejorando el clima organizacional para brindar un mejor servicio a la comunidad.

Por lo tanto, tanto el jefe como los subordinados están involucrados en esta labor. De acuerdo con este estudio, se espera que los resultados comiencen a observarse a partir de los 6 primeros meses de la puesta en práctica de dicho plan. (Mejora del clima organizacional).

Se espera que los beneficios impacten de manera interna como externa, de manera interna se observa la mejora del clima organizacional; al exterior se percibe la complacencia de las



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

personas que hacen uso de los servicios de este centro de salud.

Parte de los buenos resultados de este plan trajo consigo que jefes (médicos) y subordinados (asistentes) comenzaran a trabajar en equipo para así brindar un buen servicio a la comunidad.

Se pretende hacer extensivo esta práctica del Plan de Acción, de mejora del clima organizacional entre los involucrados de otras instituciones del Sector Salud dentro del entorno del Oriente del Estado de México en las cuales se detecte que prevalece un mal clima organizacional. Se buscará hacer hincapié en los siguientes rubros:

Poner en marcha la técnica de reorganización administrativa, denominada empowerment: para dar mayor autoridad de responsabilidad al personal que labora en esta clase de unidades de salud en sus respectivas áreas por causa efecto del servicio que otorgan en función de clientes; en su mayoría al momento de recibir el servicio están vulnerables por su delicada salud.

Mantener de manera permanente pláticas motivacionales: para mejorar el clima organizacional, de esta manera se brinde un servicio de salud con calidad a los pacientes que así lo requieran.

Realizar actividades constantes de motivación personal, tal como, reconocimiento al empleado del mes, se solicita que el centro de salud ponga en práctica el reconocimiento de sus empleados, esto aumentará el nivel de motivación, satisfacción y compromiso de todos ellos.

Capacitar, a través de curso taller la integración de equipos de trabajo: Este taller deberá de impartirse de manera permanente, así se estará reforzando el espíritu de equipo. Pero sobre todo deberá de ser impartido al personal de nuevo ingreso, esto hará que a los nuevos individuos les cueste menos trabajo adaptarse a la organización

Conociendo a tus empleados: Cada fin de mes los jefes destinaran un día y una hora determinada para convivir con sus subordinados, puede ser

que se reúnan para desayunar o para comer, esto ayudará a mejorar la convivencia diaria entre jefes y subordinados. De esta forma se conoce más a los empleados y/o equipo de trabajo en este tipo de reuniones “informales” deben reforzarse dentro del propio trabajo.

La puesta en marcha de este plan de mejora, permitió comprobar que el haber implementado dentro de esta organización una parte de las aportaciones de las teorías de Herzberg y Douglas Mc Gregor, dio excelentes resultados, pues se logró que las empleadas se sintieran realmente parte de la organización pues por primera vez se tomó en cuenta sus ideas, inquietudes y opiniones para la mejora del clima laboral, ello derivó en la mejora de la comunicación entre jefe-subordinado y subordinado-subordinado. Los resultados obtenidos en los individuos del área de consulta externa, como se muestra en la Tabla 3, de este centro de salud fueron favorables, esto se pudo observar, a través de los comentarios de boca en boca de los mismos empleados.

También se logró observar el cambio de actitud de los asistentes de como perciben ahora a la organización, es evidente que su centro de trabajo se ha convertido en lo que pocas organizaciones pueden ofrecer en la actualidad a sus empleados, “a great place to work”, al decir esta frase, no se refiere al aspecto monetario, sino a la forma en como los empleados son tratados por sus jefes, sino a la cordialidad en la convivencia laboral del día a día.

Así mismo, se hace mención que se logró ver que los individuos subordinados ahora se sienten valorados y estimados por sus jefes, esto induce que las personas (objeto de estudio) quieran permanecer en esta organización. Saben que, aunque no siempre la recompensa por su buen desempeño será de naturaleza económica, el simple hecho de sentirse valorado(a) como un ser humano pensante, proactivo, entusiasta que hace el trabajo de la mejor manera para que la institución funcione; dando un servicio al cliente que ingresa como al que sale y éste se valla satisfecho, feliz de haber recibido un trato cordial, por todo el personal. Hay que recordar



Artículo de investigación

Coria-Lorenzo et al., 2023

que un paciente es un cliente vulnerable, que debe enfrentarse a un espacio del Sector Salud, que no siempre para él es agradable asistir, el cliente necesita emocionalmente un buen sentir en el trato, requiere de un servicio, cordial, amable, empático por todo el personal que le atiende, El buen trato se logra, sólo cuándo el empleado se siente a gusto en lo que hace dentro de su institución laboral, esto indica que está rodeado de un buen clima laboral.

5. Agradecimientos

Agradeciendo a las autoridades directivas y administrativas del Tecnológico de Estudios de Chimalhuacán por el tiempo, las instalaciones y el espacio para que el equipo que integró esta investigación pudiera realizar las actividades correspondientes.

6. Referencias

1. Chiang, M. M., Salazar, C. M., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Chile. Obtenido de www.redalyc.org/pdf/299/29916206.pdf
2. Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos (5ta ed.). Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ma ed.). México: Mc Grae Hill.
4. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones (9na ed.). México: Mac Graw Hill.
5. García, H., Suárez, M., & Hernández, N. (24 de 09 de 2018). Revista Médica Electrónica. La educación interprofesional, herramienta necesaria en la formación del recurso humano en el sector salud como expresión del trabajo en equipo. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revmedel/me-2018/me185a.pdf>
6. González, D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana, Cuba: Ciencias Médicas.
7. Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
8. Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review. Obtenido de www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
9. León Betancourt, A. (1985). Organización y administración. Un enfoque de sistemas. Colombia: Norma.
10. Munch, L., & García, J. (2017). Fundamentos de administración. México: Trillas.
11. Stephen, R., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
12. Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano (7ma ed.). Mc Graw Hill.