

Diagnóstico organizacional y satisfacción laboral en una dependencia de salud Organizational diagnosis and job satisfaction in a health unit

J. C. Roque-Morales ^a, A. O. Ortega-Reyes ^{a,*}, Ó. Montaña-Arango ^a, J. R. Corona-Armenta ^a, C. Robles-Acosta ^b,
M. Marcelino-Aranda ^c

^a Área Académica de Ingeniería y Arquitectura Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 42184, Pachuca, Hidalgo, México.

^b Universidad Autónoma del Estado de México, 50000, Toluca de Lerdo, México.

^c Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas Instituto Politécnico Nacional, 07738 Ciudad de México, México.

Resumen

Al hablar sobre el capital humano es indispensable enfatizar en su bienestar y las condiciones de trabajo, pero no solo para su beneficio sino también para la institución, ya que al contar con un plan para mejorar el clima organizacional fomentando la integración de los trabajadores y cubriendo sus necesidades a nivel laboral, se estará generando un impacto directo en su motivación y como consecuencia aumentará su satisfacción personal, la seguridad laboral y, por ende, la productividad de la compañía. Partiendo de esto, el factor humano es un recurso estratégico que debe optimizarse para lograr competitividad.

El presente documento es un estudio de diseño transeccional cualitativo y cuantitativo de la satisfacción laboral como base fundamental del desarrollo de las compañías, basada en encuestas y entrevistas, haciendo evaluaciones a nivel organizacional para poder identificar los factores que afectan el desempeño de los empleadores, así como la relación entre las condiciones de trabajo y la productividad a nivel colectivo.

Palabras Clave: Satisfacción laboral, clima organizacional, seguridad laboral, condiciones de trabajo, productividad.

Abstract

When talking about human capital it is essential to emphasize their well-being and working conditions, not only for their benefit but also for the institution itself, since having a plan to improve the organizational climate by promoting the integration of workers and covering their needs at work level will be generating a direct impact on their motivation and increase their personal satisfaction, job security and therefore the productivity of the company. Based on this, the human factor is a strategic resource that must be optimized to achieve competitiveness. This document is a study of the qualitative and quantitative transactional design of job satisfaction as a fundamental basis for the development of companies, based on surveys and interviews, making organizational level assessments in order to identify factors that affect the performance of employers, as well as the relationship between working conditions and productivity at the collective level.

Keywords: Job satisfaction, organizational climate, job safety, working conditions, productivity.

1. Introducción

Actualmente las organizaciones suelen preparar a su personal para las posibles fracturas o repercusiones que pueden presentarse en los distintos periodos de cambio de la estructura organizacional, ya que ninguna institución está exenta de desarrollar condiciones de transición en cualquier punto del desarrollo; sin embargo, no todas han comprendido la importancia de proceso antes mencionado, por lo que el

reconocer, al igual que priorizar, algunas variables como son; la motivación y la satisfacción laboral, pueden ser el resultado de un cambio organizacional favorable.

Comportamiento organizacional: Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar dicho conocimiento para mejorar la eficacia de una organización (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2023).

*Autor para la correspondencia: aortega@uaeh.edu.mx

Correo electrónico: ro429872@uaeh.edu.mx (Julio César Roque Morales), aortega@uaeh.edu.mx (Antonio Oswaldo Ortega Reyes), omontano@uaeh.edu.mx (Óscar Montaña Arango), jrcorona@uaeh.edu.mx (José Ramón Corona Armenta), croblesa@uamex.mx (Carlos Robles Acosta), mmarcelino@ipn.mx (Mariana Marcelino Aranda).

En el orden organizacional, la motivación es uno de los factores que más influyen en el desempeño laboral que llegan a tener los empleados. Estos se comportan de cierta manera, de acuerdo con el grado de motivación que tenga en el momento.

Los individuos motivados trabajan intensamente en una tarea apropiada el tiempo suficiente para lograr sus objetivos (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2023).

Dicho esto, así puede evidenciarse el grado con el que los colaboradores se identifican respecto a las metas y objetivos organizacionales dentro de una institución.

Ochoa K. (2014), en su tesis, menciona que la baja productividad laboral en las organizaciones se debe a la falta de atención a las causas que lo producen, a pesar de que desde afuera de la organización es evidente que la razón no es más que la falta de motivación de los colaboradores.

2. Objetivo

Dentro de los estudios de la satisfacción laboral, se pueden destacar factores como es el trabajo en sí mismo, el desarrollo, la interacción y las condiciones físicas o ambientales, entre otros.

Según Mejillón (2017) el rendimiento mostrado por los colaboradores a la organización es medido por el desempeño laboral. Este también permite identificar las áreas con efectos negativos y positivos para así mejorarlos y cumplir con los objetivos.

La finalidad de esta investigación es definir las variables que se ven implicadas y crean un impacto en la satisfacción laboral y las repercusiones que tienen al momento del estudio en la institución pública del sector salud, además de conocer cuál es la situación en la que se encuentra dentro de su cultura organizacional y dar una propuesta de mejora para que la satisfacción laboral aumente sin importar el resultado que de la investigación.

3. Satisfacción laboral

Bracho (2006) estableció que la satisfacción laboral podría definirse como la respuesta afectiva, resultado de las necesidades, valores, experiencias y expectativas de los miembros de la organización y su percepción de sus condiciones laborales.

Se deben tomar en cuenta otras definiciones de diferentes autores debido a que existen algunas teorías que pretenden explicarlo, como las siguientes:

Teoría de Herzberg de los dos factores; en esta, se comprende que los colaboradores tienen una mayor satisfacción laboral cuando se sienten o perciben un entorno de trabajo favorable. Por consiguiente, pueden aspirar a puestos jerárquicos más altos y recibir crédito por sus logros (Myriam Quiroa, 2021).

La primera categoría está formada por los factores motivadores o satisfactores, estos se centran en el contenido del trabajo de los cuales podemos ejemplar: los logros ya sea colectivos e individuales, el reconocimiento, el progreso, el trabajo mismo, la posibilidad de desarrollo y la responsabilidad.

La segunda categoría, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactorios, a diferencia de los motivadores estos no son muy fuertes, pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de este, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, cómo lo son: la política de la organización, la calidad de la supervisión, las relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo y la posición social.

La satisfacción laboral es una de las variables que puede afectar la motivación del colaborador y consigo su desempeño, viéndolo desde ese punto de vista para realizar el diagnóstico, tendrá que estar ligado con una serie de cambios realizados en la organización.

3.1 *La necesidad del cambio organizacional para la satisfacción laboral*

De acuerdo con Chiavenato (2019), El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.

El proceso del cambio va traer consigo alteración, variación y modificación y este no será solo en entorno, ambiente laboral, sino también el comportamiento de todos los miembros pertenecientes a este. Y como se mencionó con anterioridad, las empresas deben tener en cuenta estos tipos de modificaciones y preparar a los colaboradores para actuar de manera que el desempeño laboral no se vea afectado y por ende la satisfacción de este.

El cambio organizacional está representado por un conjunto de alteraciones, tanto estructurales como de comportamiento (Díaz, 2005), pero estas no ocurren de manera esporádica. Primero comienza por la presión de fuerzas exógenas, es decir aspectos externos de los cuáles la organización no tiene control (competencia, gobierno) o endógenas, de las que si tiene el control (desempeño laboral), y hasta en algunos casos por una combinación de ambas.

Jones (2008) establece que la función del cambio organizacional planeado es aumentar la eficacia y productividad de la organización a través de nuevas formas para aprovechar los recursos y capacidades disponibles.

El segundo tipo cambio dentro de una organización es el planeado, este se produce debido a las acciones administrativas enfocadas a lograr metas específicas como puede ser; reducción de costos o incremento de valores agregados. Éste puede ser visto a través de 3 perspectivas:

a) desde el desarrollo organizacional,

b) desde el cambio producido por la búsqueda de la calidad y de la rentabilidad,

c) y por último el cambio planeado ya mencionado, donde se refleje la transformación intencional hacia futuro de la organización, todo a partir de la planeación estratégica.

Por lo tanto, con la finalidad de generar un cambio en materia de satisfacción laboral, es necesario desarrollar un diagnóstico para así determinar el curso de acción necesario a seguir para cumplir con el objetivo.

3.2 *El papel de las organizaciones en la satisfacción laboral*

Para que las organizaciones puedan poder predecir el comportamiento de sus colaboradores, deben considerar la importancia de conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que los individuos produzcan una determinada acción en un momento específico, es decir, el comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo organizacional, ya sea si este es colectivo o personal (Malik, M. I., Ahmad, M., Saif, Muhammad I. S., Muhammad N., 2010: 202).

La teoría de las expectativas es una base para explicar el porqué del comportamiento de los empleados cuando hacen lo mínimo para mantenerse, ayuda a no cometer el error de dar por sentado que todo el personal tiene las mismas necesidades y que cada individuo es diferente. (Álvarez, Londoño, Posada, y Jáuregui, 2016: 93; Posada y Trujillo, 2016: 151; Vaca, 2017: 103). A través de la cultura organizacional, se pretende unir al personal como un equipo donde se comparta la misión, visión y valores de la empresa como un objetivo para todos. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones, aquí es donde la organización por medio de la satisfacción laboral debe crear un sentimiento de pertenencia para incrementar la productividad a nivel colaborativo. Durante el proceso puede llegar a ser habitual que el individuo pierda algo de su personalidad individual, alguna característica que sea única y particular de esta persona y adquiera un complejo grupal haciendo que las necesidades personales pasen a ser parte de las aspiraciones del grupo.

3.3 *Cultura organizacional*

En el análisis de las organizaciones también existen un conjunto de valores que rigen en la vida de las personas, en la medida que estos actúan dentro de los procesos que la organización, y que se manifiestan en las formas, estilos, decisiones y acciones con las que la institución crece y aprende.

La cultura organizacional según Edgar Schein (2010), se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten cada uno de los miembros de la organización. Estas creencias operan de manera inconsciente, donde definen una visión que los miembros de la organización tienen de ella y de sus relaciones con su entorno; y han sido aprendidas como resultado a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Por otra parte, la cultura organizacional de una institución se define por el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos básicos que comparten los miembros de una organización, (Benavides, 2004).

En cuanto a los dos conceptos de cultura organizacional antes mencionados, se deben considerar aquellos aspectos intangibles, (conocimiento y valores), como los aspectos tangibles, (símbolos e instalaciones físicas).

La cultura organizacional comprende varios factores que inciden en su conformación al interior de la organización. Una de ellas es el clima organizacional, aspecto que describe las percepciones más relevantes de dicha organización y que, como temática, enseguida se aborda.

3.4 *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral*

El clima organizacional es el conjunto de percepciones subjetivas que los colaboradores de una organización aprecian al interior de ella, donde las experiencias, creencias, y percepciones de cada uno de los miembros obedecen a una racionalidad consciente o inconsciente que definen los rasgos del ambiente en la misma y sirve para planear los objetivos y metas a seguir.

Los aspectos relacionados con el clima organizacional permiten generar estrategias de integración y conducción de acciones que favorezcan la incorporación, comunicación, motivación y resolución de conflictos para orientar el conjunto de estos actos hacia los aspectos productivos en favor de la organización.

La teoría de Rensis Likert establece que el comportamiento de los trabajadores depende de las actitudes de los miembros de más alto nivel. Aplicando esta teoría en un ambiente laboral (Vargas Vargas, Gautama Clodmiro, 2021) establece que tiene resultados positivos, al realizar el cambio actitudinal de los directivos y en el clima organizacional entre los colaboradores, respaldado por la prueba estadística de Wilcoxon (0,000).

Este concepto se relaciona directamente con el tema principal (satisfacción laboral), debido a que el ambiente que existe dentro de una organización afecta al desarrollo del colaborador en su entorno, ya sea de forma benéfica o perjudicial.

Teniendo todo esto en cuenta, después de definir lo que es cultura organizacional y el clima organizacional, así como la importancia que tiene dentro de la satisfacción laboral, se puede hablar sobre el uso de herramientas para realizar el diagnóstico correspondiente, en el siguiente punto se muestra la herramienta que se utilizó para la valoración en una dependencia de salud.

3.5 Organizational Health Check Up

El Organizational Health Check Up (OHC), se considera una herramienta de diagnóstico. Es utilizada para evaluar la percepción de los colaboradores con respecto a los niveles de rendimiento de la organización. Se evalúa a través de 11 dimensiones fundamentales para el éxito del negocio. El enfoque de la herramienta es holístico para entender cualquier negocio, y para identificar las áreas que requieren de un análisis específico que ayude a incrementar el rendimiento de la organización.

El OHC puede considerarse como el primer paso para determinar la dirección del enfoque de la energía (las mejoras potenciales, diagnóstico potencial, etc.).

Al abordar el tema principal que es el diagnóstico organizacional y satisfacción laboral en una dependencia de salud, debido a la naturaleza de este, se descartaron 3 aspectos; El Servicio a Clientes, Ventas y Marketing y Operaciones ya que no son funcionales para el análisis, y únicamente se tomaron los siguientes

- Satisfacción personal – ¿Cómo se sienten los colaboradores dentro de la organización?
 - Alineación con el puesto - ¿Se está usando el máximo potencial posible?
 - Evaluación del desempeño - ¿Qué tan efectivo es el rendimiento del personal?
 - Eficacia de equipo - ¿Qué tan fuertes son sus equipos?
 - Liderazgo - ¿Qué tan confiable e inspirador es su liderazgo?
 - Estrategia y Planificación - ¿Qué tan comprensiva y segura es su estrategia?
 - Cultura organizacional – ¿Qué tan cohesiva y beneficiosa es su cultura?
 - Management - ¿Qué tan efectivamente maneja situaciones?

Cada una de estas dimensiones se encuentra compuesta de cinco (5) indicadores clave del desempeño.

Estos indicadores después se combinan para brindar una puntuación única para representar el desempeño total en cada dimensión en una escala de 0 al 5.

Leyenda

- 0 – 1 = Pobre desempeño (requiere atención inmediata)
- 1 – 2 = Por debajo del promedio (atención urgente)
- 2 – 3 = Bueno (alta prioridad)
- 3 – 4 = Muy bueno (fuerte desempeño)
- 4 – 5 = Excelente (ventaja competitiva)

(INNERMETRIX, 2010).

3.6 La Institución pública principal del sector salud del estado de Hidalgo como objeto de estudio.

La institución objeto de análisis en este estudio pertenece

al área de la salud en el estado de Hidalgo, México, (cuyas instalaciones se encontraban en Pachuca de Soto), la cual por ser parte de una investigación privada y por motivos de confidencialidad, debe permanecer en el anonimato.

La organización se creó con la finalidad de articular y coadyuvar en el desarrollo e implementación de políticas y estrategias sectoriales en materia de salud pública. Los consejos estatales de salud fueron una consecuencia del referente federal que se implementó con el objetivo de consolidar los Sistemas Estatales de Salud, por lo que este organismo surgió con el propósito de dar continuidad a tal planteamiento y favorecer el trabajo interinstitucional en el sector salud del Estado de Hidalgo.

En la investigación base para el estudio menciona que la institución pública del sector salud al momento del estudio se encontraba en una fase de transición para así convertirse de un organismo público centralizado a un organismo desconcentrado por función. Además, se generó un cambio en los titulares de su conducción y en su estructura funcional, lo que impactó su operación y reflejó la falta de organización y planificación de programas estratégicos específicos, así como problemas de comunicación interna y externa, por lo que fue necesario de la identificación de sus áreas en conflicto para generar propuestas de mejora en sus sistemas de trabajo.

Para obtener información de utilidad, tomando como referencia la información anterior, la investigación se centró en el estudio de la parte humana que integra a la institución pública del sector salud empleando métodos cualitativos y cuantitativos, aplicando distintos tipos de técnicas de investigación y herramientas de diagnóstico de desempeño basadas en Organizational Health Check up a grupos focales de dicho organismo seleccionados de forma estratégica a fin de identificar sus áreas en conflicto y oportunidades de mejora.

Las técnicas de investigación usadas de manera más convenientes durante la investigación del sector salud son; las entrevistas y encuestas, las cuales se realizaron siguiendo el esquema de trabajo que se muestra en la ver Figura 1.



Figura 1: Esquema de trabajo

Por la naturaleza, tamaño y compromiso de la dirección, se decidió que las técnicas se aplicarían en toda la organización a manera de censo. Dicho esto, a cada grupo focal seleccionado se le realizó el estudio a través de encuestas

según lo establece la OHC, descartando el ámbito externo ya que no aportan información ligada a las descripciones y los resultados que se desean obtener.

Para la evaluación integral del estado situacional del Consejo se empleó la herramienta de grupo Innermetrix denominada Organizational Health Check up la cual, se aplicó a través del servidor de Survey Monkey (<http://es.surveymonkey.com>), enviando el instrumento al personal mediante los correos electrónicos que fueron proporcionados por la institución pública del sector salud.

Los resultados obtenidos se procesaron mediante estadística y los resultados son ejemplificados ver Tabla 1, abordados en las encuestas aplicadas, obteniendo una gráfica general por cada uno de los aspectos ver Figura 2; y una gráfica de desempeño englobando todos aspectos evaluados ver Figura 3.

Tabla 1: Promedio de parámetros

Parámetro	Fuertemente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo	Promedio
Satisfacción personal	0	4	11	24	16	3.9
Alineación con el puesto	3	4	18	25	5	3.5
Evaluación del desempeño	2	14	20	17	2	3.1
Eficacia del equipo	1	11	19	24	0	3.2
Liderazgo	0	3	10	36	6	3.8
Operaciones	1	12	15	27	0	3.2
Cultura organizacional	0	6	11	32	6	3.7
Management	1	6	18	28	2	3.4

De acuerdo con los datos recabados por las encuestas de satisfacción laboral se encontró que el mayor porcentaje de los colaboradores consideran que tiene una adecuada satisfacción personal debido a que desempeñan las actividades que ellos desean realizar.

En el aspecto de “Alineación de puesto”, se puede notar que el mayor porcentaje de respuestas se inclinan sobre las opciones de neutral y de acuerdo, esto se da debido a que la mayoría de los integrantes del consejo no desempeñan el puesto que debieran y, por ende, gran parte de sus respuestas se posicionaron en neutral debido al desconocimiento de funciones, actividades, habilidades y programas necesarios para el adecuado cumplimiento de las responsabilidades de su puesto de trabajo.

En este apartado se destaca que los informantes resaltan el compañerismo y la comunicación e integración por amistad, más que por labor institucional.

En cuestión del liderazgo se encuentra bien definido y este guía aparentemente a los grupos de trabajo, pero este parámetro puede ser susceptible de mejora, creando mejores grupos y equipos de trabajo.

En la valoración de las operaciones se puede notar que al igual que en la eficacia de los equipos, existen 2 posturas, una

de ellas que considera que las operaciones son realizadas adecuadamente y la otra que no está de acuerdo de cómo se realizan las operaciones, provocando un choque de ideas

Los resultados arrojados respecto a la cultura organizacional del Consejo es que se encuentran de acuerdo con los valores de este, la relación que tienen entre ellos, además de la cercanía y apego que se tiene con su puesto de trabajo, así como con el organismo como proveedor de empleo y satisfactores derivados.

Las respuestas arrojadas en el parámetro de Management demuestran que un 50% de los integrantes percibe que los directivos no cuentan con la capacitación y actualizaciones suficientes para dirigir el organismo, ver Figura 2.

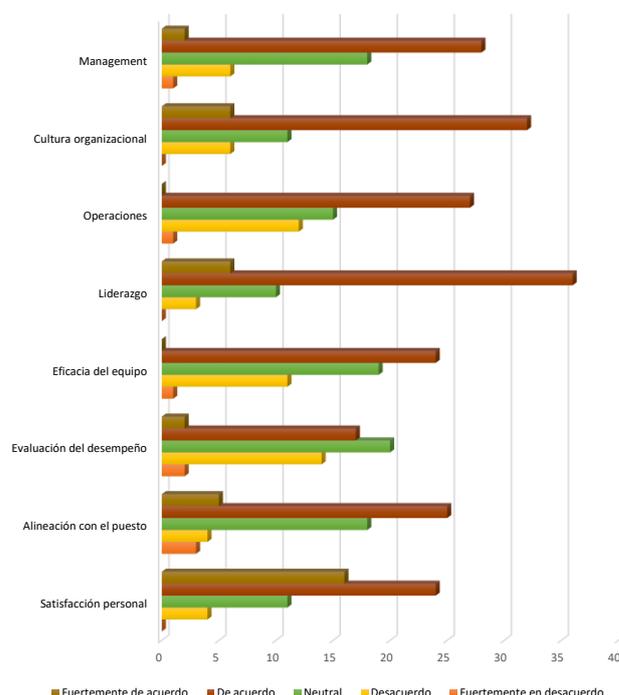


Figura 2: Grafico de encuestas.

En base a los todos anteriores se obtiene el diagrama final que expone el desempeño general de la organización ver Figura 3.

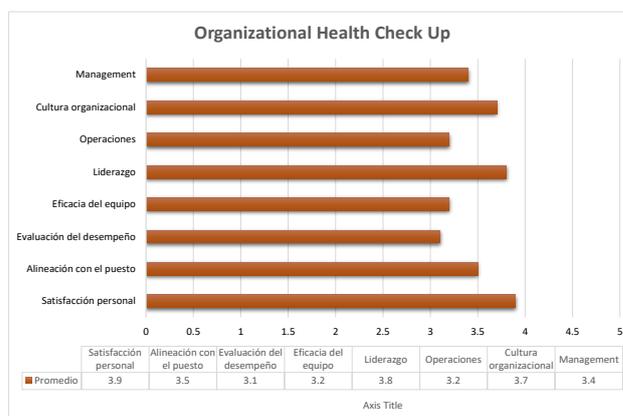


Figura 2: Organizational Health Check Up.

Los resultados arrojados en la encuesta de Surver Monkey muestran que las dimensiones “Evaluación del desempeño” y “Eficacia del equipo” muestran una mayor discordancia de resultados haciendo mostrar que existen carencias en el conocimiento y desempeño en la realización de sus funciones, por otra parte, los niveles “Alineación con el puesto”, “Liderazgo”, “Operaciones”, “Cultura organizacional” y “Management” son susceptibles de mejora.

De acuerdo con estos resultados se puede observar que la dimensión “Satisfacción personal” es el parámetro mejor valorado, mostrando que, a pesar de las deficiencias en las demás dimensiones, el personal censado se encuentra a gusto con su puesto y desempeño dentro de este.

4 Resultados

El siguiente cuadro muestra a manera de resumen los principales hallazgos encontrados con la aplicación de las técnicas descritas en el plan metodológico.

Tabla 1: Principales hallazgos en la Institución pública cabeza del sector salud

Problemas internos.	
Cultura organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Existe desconfianza entre los miembros del consejo. • Se percibe un ambiente laboral en donde uno de los principales obstáculos es la resistencia al cambio. • El área operativa desconoce de la reestructuración. • Falta de sinergia entre los miembros del consejo. • No existe trabajo en equipo. 	Clima organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Se percibe una situación de miedo por parte del área operativa debido a que temen perder su trabajo o a que su salario disminuya. • Se manifiesta falta de madurez, de compromiso, de motivación y de responsabilidad.
Comunicación. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación de la misión y la visión del CESH hacia los miembros. • Existen barreras de comunicación que no permiten que exista una retroalimentación, esto debido principalmente a las actitudes del personal. • No existe comunicación ascendente ni descendente. • Falta formalización de los canales de comunicación. 	Organización. <ul style="list-style-type: none"> • El personal no cuenta con el perfil adecuado para desarrollar las actividades. • Existe desconocimiento por parte del área operativa de la razón del ser del Consejo, por lo cual no saben cómo y para qué desempeñar sus funciones. • No existen indicadores de competitividad. • Hacen falta reuniones de trabajo efectivas. • No existe una estructura definida.
Liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> • No existe identificación con las autoridades. • Se percibe autoritarismo por parte de algunos miembros de la esfera directiva. • Toma de decisiones sin tomar en cuenta a los miembros. 	Planeación estratégica. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planteamiento de objetivos, metas y políticas. • Falta de definición de áreas y funciones. • Falta de manuales de organización, procesos y procedimientos.

<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe de poca a nada de empatía por parte de directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planes de trabajo.
Capacitación. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación al ingresar y durante su estancia en el consejo. • Existe carencia de conocimientos para desempeñar las funciones. 	Motivación. <ul style="list-style-type: none"> • Manifiestan descontento sobre la eficacia del consejo. • Existe una actitud pasiva y de desinterés por parte de los miembros.
Problemas externos. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de identidad e identificación del. • Desconocimiento de la razón de ser del Consejo por parte de entidades vinculadas. 	

Como parte de una propuesta de mejora, de acuerdo a lo ya obtenido dentro de la investigación, podemos mencionar que en la institución pública de sector salud tiene que formalizar los canales de comunicación para poder eliminar las barreras y se elimine la desconfianza hacia los miembros del consejo, ya que los colaboradores suelen percibir situaciones de miedo por parte del área operativa a perder su salario o inclusive su trabajo, a pesar que esta sea una motivación, es negativa y afecta de manera directa en el ambiente laboral haciendo que existan situaciones donde se presenta la falta de madurez y compromiso, evitando que exista un sentimiento de pertenencia.

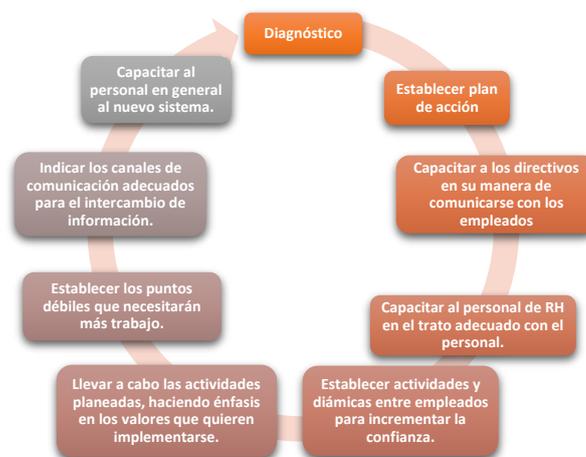


Figura 3. Plan de acción después de tener el Diagnóstico.

Al tener el diagnóstico listo se puede establecer el plan de acción necesario para corregir las irregularidades que afectan el clima y cultura organizacional y por consiguiente el desempeño de los colaboradores.

Teniendo claro que el principal problema es la distorsión de canales claros de comunicación entre empleados y directivos, la falta de confianza para manifestar sus inquietudes y el miedo a las represalias por hacerlo, se sugiere tomar el plan de acción indicado en el diagrama; en donde se motiva al personal a convivir entre ellos, se establecen metas claras, se sigue un curso de acciones y se establecen los puntos débiles a tratar. Basándose en los resultados de estas, se capacita a los directivos con la finalidad de que, desde el ojo

del colaborador, logre verse como una persona de confianza genuinamente interesada en escuchar las opiniones e inquietudes del personal.

5 Conclusiones

A manera de conclusión, la institución pública principal del sector salud en el estado de Hidalgo al momento del estudio vivía una cultura organizacional en la que se apreciaba desconfianza, miedos y barreras que no permitían aumentar la productividad. Algunos integrantes del área operativa mostraban una actitud negativa, conformista e indiferente ante la nueva dirección, con resistencia al cambio, sin ser incluso capaces de señalar cuales eran las habilidades y capacidades de cada uno de ellos.

Debido a ello los resultados analizados determinaron que, si bien la mayoría de los empleados estaban satisfechos a nivel personal, no lo estaban del todo en el resto de las áreas, ya que existía un índice significativo de insatisfacción, lo cual denotaba que era indispensable tomar acción para generar estrategias favorables para cada sector estudiado que promovieran el desempeño y la satisfacción del personal.

Las estrategias que dentro de la investigación se exponen como propuestas responden a las problemáticas mencionadas en el párrafo anterior, la primera de estas habla de que los líderes deben integrarse operativamente en la conducción eficaz de la cultura organizacional, además de que implementar el reconocimiento del esfuerzo y que este sea premiado en eventos periódicos donde el área operativa y directiva conviva conjuntamente para promover dentro de ellos los beneficios del cambio organizacional al igual que en anuncios visuales y recompensas. Otra estrategia mencionada es la capacitación y actualización de los perfiles de puestos para que con este mejor consigo la productividad conjunta a la satisfacción laboral.

Referencias

- Álvarez, F. T., Londoño, M. E. L., Posada, A. S. y Jáuregui, M. V. (2016). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29 (2), pp.95-137
- Arévalo J., V.H. (2011) "Análisis Documental" Recuperado el 26 de octubre del 2014 desde <http://www.mundoarchivístico.com/index.php/informacion-local/informacion-general/2010/02/www.upv.es/2010/02/xpanel/webmail/webmail/?menu=articulos&id=270>
- Audirac C., C. A. (2013). "Desarrollo organizacional y consultoría". México: Trillas.
- Barragan, R. (2003). Guía para la formulación y ejecución de Proyectos de Investigación. Bolivia: Fundación PIEB.
- Benavides, J. (2004). Administración. México: McGraw Hill.
- Brace, I. (2010). Diseño de cuestionarios: como planear, estructurar y redactar material de encuesta para una investigación de mercados eficaz. México: Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I., Martha Patricia Guzmán Brito (2019). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México, McGRAW-HILL.
- Díaz Barrios, Jazmín (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. Venezuela, Revista Venezolana de Gerencia.
- INNERMETRIX (2010). Organizational Health Check up, Recuperado el 24 de agosto del 2013 desde http://www.hrtoolscenter.com/productos/Informes/INN10_I-INFORME-DIAG-EMPRESA-OHC-.pdf
- Jones, G. R. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones. México, Pearson.
- Karadal, H., Ay, U., Cuhadar, M T. (2008). "The Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public and Private Sectors". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 13, Núm. 2.
- Malik, M. I., Ahmad, M., Saif, Muhammad I. S., Muhammad N. (2010). "Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Layoff Survivor's Productivity". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Malott, M. (2001). Paradoja de cambio organizacional. México: Trillas.
- Mejillón, A. (2017). Análisis del clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano del Instituto de Seguridad Social. (Tesis de Pregrado). Universidad Península de Santa Elena.
- Ochoa, K. (2014). Motivación y productividad laboral. (Tesis en Licenciatura en Psicología. Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar.
- Quiroa Myriam (2021) Teoría de Herzberg. Economipedia.com
- Robbins, Stephen P. and Judge, S. Timothy A. (2023). *Organizational Behavior*, 19th edition. United Kingdom: Pearson Education.
- Rodríguez, D., Núñez, L., Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria de Anzoátegui de la Universidad de Oriente. *Investigación y Posgrado*, Enero-Junio, 63-68.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Valdez R, S. (2010). Diagnóstico empresarial: método para identificar resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas.
- Valdez R, S. (2010). Diagnóstico en la empresa: para determinar las fortalezas de la organización; conocer los procesos operativos con un enfoque integral: seguridad en el proceso de toma de decisiones. México: Trillas.
- Vargas Vargas, Gautama Clodomiro (2021). Aplicación de la teoría Rensis Likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, Perú, Universidad César Vallejo
- Vidal. (2004). Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECOE EDICIONES.