

DIRECTIVA ADMINISTRATIVA N° 29-OP-DEA-HONADOMANI-SB-V01

APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES NORMATIVAS SOBRE EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE NIÑO SAN BARTOLOME.

1. FINALIDAD:

Desarrollar la cultura de calidad en todas las áreas orgánicas que conforman el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé a través de la mejora continua del Clima Organizacional.

2. OBJETIVOS:

2.1 OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a fortalecer la función gerencial del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", a través de estrategias de desarrollo de recursos humanos con enfoque de competencias.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

2.2.1 Promover en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé el estudio del clima organizacional.

2.2.2 Desarrollar capacidades para los estudios del clima organizacional.

2.2.3 Implementar en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé el estudio del clima organizacional.

2.2.4 Identificar e implementar en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé buenas prácticas para la mejora del clima organizacional.

3. AMBITO DE APLICACIÓN

La evaluación del clima organizacional se realizará en las todas las Unidades Orgánicas del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé".

4. BASE LEGAL

- Ley N° 26842, Ley General de Salud.
- Resolución Ministerial N° 519-2006-SNMINSa que aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud.

- Resolución Ministerial N° 640-Z006/MINSA que aprueba el Manual para la Mejora Continua de la Calidad.
- Resolución Ministerial N° 596-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud.
- Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.
- Resolución Ministerial N° 623- 2008/MINSA, que aprueba los Documentos Técnicos "Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011 y Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- Resolución Ministerial N° 721-2009/MINSA que aprueba el Documento Técnico: Política Nacional de Calidad en Salud.



5. DISPOSICIONES GENERALES:

5.1 DEFINICIONES OPERATIVAS:

- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.
- **RECURSOS HUMANOS (Usuarios internos):** Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios. Para el Estudio de Clima Organizacional se considera a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud.
- **ACCIONES DE MEJORA.-** Conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en los procesos de la organización que agregan valor a los productos.
- **PROYECTO.-** Conjunto ordenado de acciones y procesos que usando recursos preestablecidos logra resultados en un tiempo determinado.
- **PROYECTO DE MEJORA.-** Son proyectos orientados a generar resultados favorables en el desempeño y condiciones del entorno a través del uso de herramientas y técnicas de calidad.
- **PLAN DE ACCIÓN.-** Documento debidamente estructurado, por medio del cual se busca materializar objetivos previamente establecidos, dotándolos de elementos cuantitativos y verificables a lo largo del proyecto.

5.2 IMPORTANCIA:

El estudio del Clima Organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes y/o proyectos que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La implementación del estudio de Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional.

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de Intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

Cuando se realizan intervenciones para el mejoramiento organizacional, es conveniente realizar mediciones iniciales del Clima Organizacional, como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos. Dicha medición permite una mejor valoración del efecto de la intervención.

5.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan y desarrollan sus miembros:

- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos y el desempeño de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas, planes de gestión, etc.)

5.4 VARIABLES:

5.4.1 Potencial Humano:

Constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños, Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización. **y ésta existe** para alcanzar sus objetivos.

VARIABLES	DIMENSIONES
Potencial Humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

5.4.2 Diseño Organizacional (Estructura):

Las organizaciones según Chester Bernard, son "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas", En el aspecto de coordinación consciente de ésta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una Jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización.



VARIABLES	DIMENSIONES
Diseño Organizacional	Estructura
	Toma de decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

5.4.3 Cultura de la Organización:

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio,

VARIABLES	DIMENSIONES
Cultura de la Organización	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

5.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

- Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.
- Es un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una Organización que se distinguen de una organización a otras.
- Es la conducta convencional de una sociedad, que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden **ser modificados**, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos: además **le dan importancia** a los procesos de sensibilización al cambio como parte **puntual de la cultura organizacional**.
- La **cultura organizacional**, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, **es un conjunto** de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros.

- Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo, De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento,

DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL:

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral
Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica)	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica)
Es duradera	Tiene carácter temporal
Precede y fundamenta el clima	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización
Medición cualitativa / observación de campo	Medición cuantitativa / encuesta
Disciplina: Sociología / Antropología	Disciplina: Psicología

5.6 CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Un Clima Organizacional saludable o no saludable, influye positiva o negativamente en la organización y depende de la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las **consecuencias positivas** podemos nombrar las siguientes: sentimiento de logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las **consecuencias negativas** podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Un Clima Organizacional saludable fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

5.7 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del Clima Organizacional es conveniente conocer las once (11) dimensiones a ser evaluadas:

1) Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

2) Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3) Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.

4) Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5) Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6) Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

7) Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

8) Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9) Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones, analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

5.8 ETAPAS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

Las etapas del estudio de clima organizacional son las siguientes:

5.8.1 Etapa de Planificación

Esta etapa tiene como objetivo lograr el compromiso y apoyo de la Dirección General para la realización del estudio de clima organizacional y en base a los resultados obtenidos, realizar mejoras en el clima de la institución, tiene producto final el Plan del Estudio del Clima Organizacional aprobado.

5.8.2 Etapa de Ejecución

Lograr la participación activa de todo el personal administrativo y asistencial del hospital, tiene como producto final la aplicación del cuestionario por parte de los Jefes de unidades orgánicas.

5.8.3 Etapa de Verificación de los resultados

Esta etapa tiene por objetivo conocer y analizar los resultados obtenidos en el estudio del clima organizacional realizado, tiene como producto final el Informe técnico del estudio de clima organizacional.

5.8.4 Etapa de Intervención en base a los Resultados obtenidos

En esta etapa se debe realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación del plan de intervención y acciones de mejora, tiene como producto final la elaboración del Plan de intervención, proyecto o acción de mejora en clima organizacional

5.9 TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

El estudio del Clima Organizacional se realizará en el mes de octubre de cada año.

5.10 BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

5.10.1. Permite obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la institución.

5.10.2. Establece el valor promedio del Clima Organizacional y compara el clima entre las diferentes áreas del hospital para realizar la evaluación comparativa interna, a fin de utilizar las mejores prácticas dentro de la institución.

5.10.3. Es una herramienta útil e importante de diagnóstico, cuyo fin es mejorar el funcionamiento del hospital.

5.10.4. Monitorear el resultado de las acciones, planes y/ o proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos.

5.10.5. Permite diagnosticar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción contribuyentes a generar comportamientos negativos.

5.10.6. Brinda información a los Directivos del hospital, que les permite asumir un enfoque proactivo ante los cambios.

Se consideran 11 (once) dimensiones del Clima Organizacional:

- Comunicación.
- Conflicto y cooperación,
- Confort
- Estructura,
- Identidad,
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación,
- Recompensa,
- Remuneración
- Toma de decisiones.

5.13. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:

VARIABLE/DIMENSIÓN	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACION		
		NO SALUDABLE	POR MEJORAR	SALUDABLE
CULTURA ORGANIZACIONAL				
Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Mas de 9
Conflicto y cooperación	2 a 3	Menos de 4	4 a 6	Mas de 6
Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Mas de 9
DISEÑO ORGANIZACIONAL				
Toma de decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Mas de 6
Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Mas de 6
Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Mas de 6
Comunicación organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Mas de 9
POTENCIAL HUMANO				
Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Mas de 12
Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Mas de 6
Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Mas de 9
Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Mas de 6
CLIMA ORGANIZACIONAL GLOBAL	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Mas de 84

6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:

6.1 RESPONSABILIDADES.

6.1.1 DE LA OFICINA DE PERSONAL:

6.1.1.1 La Oficina de Personal a través de la Unidad de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano es la responsable de conducir los procesos de la implementación del Estudio del Clima Organizacional en las Áreas Orgánicas del hospital a través de las siguientes acciones:

- a).- Incorporar en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) las actividades educativas orientadas a garantizar la Implementación y ejecución del estudio de Clima Organizacional.
- b).- Elaborar el Plan para el Estudio del Clima Organizacional y presentarlo a la Dirección General según esquema en anexo 01.
- c).- Operativizar las acciones del Estudio del Clima Organizacional, en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé, en coordinación con la Dirección General.
- d).- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Estudio del Clima Organizacional.
- e).- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación de Clima Organizacional.
- f).- Solicitar asistencia técnica externa en cualquier etapa de la evaluación del Clima Organizacional.
- g).- Retroalimentar e informar oportunamente sobre los avances a las instancias de su competencia.
- h).- Elaborar el Informe técnico de Clima Organizacional y presentarlo a la Dirección General con copia al nivel central, según esquema en anexo 02.
- i).- Brindar asistencia técnica para la elaboración de los planes de mejora a las unidades orgánicas que obtengan como resultado No Saludable y Por Mejorar, según esquema del Plan de Mejora en anexo 03
- j).- Monitorizar y Evaluar los resultados obtenidos de las acciones, planes y/o proyectos de mejora del Clima Organizacional implementado en base a los resultados obtenidos de la medición.
- j).- Medir los resultados obtenidos de las acciones, planes y/o proyectos de mejora del Clima Organizacional a través de instrumentos desarrollados por la Unidad de Capacitación para tal fin.

6.1.2 DE LOS JEFES DE UNIDADES ORGANICAS:

6.1.2.1 Los Jefes de Áreas Orgánicas, Departamentos, Oficinas o Servicios son responsables de la aplicación de la encuesta del Clima Organizacional en un periodo de quince (15) días como máximo, a todo el recurso humano a su cargo a través de las siguientes acciones:

- a).- Elaborar estrategias para la aplicación del instrumento de la Evaluación del Estudio del Clima Organizacional (grupos, fecha, hora, lugar) teniendo en cuenta la complejidad de la unidad orgánica sin alterar la atención de salud.
- b).- Realizar sensibilización sobre el estudio del Clima Organizacional al personal antes de la aplicación del cuestionario.

c).- Aplicar el cuestionario del Clima Organizacional, al todo el personal de la Unidad Orgánica correspondiente y recolectarlos verificando el completo llenado de las mismas.

d).- Entregar a la Unidad de Capacitación de la Oficina de Personal los cuestionarios completamente llenados a los quince (15) días de entregado el cuestionario por la Unidad de Capacitación.

e).- Las Áreas Orgánicas que obtienen como resultado No Saludable y Por Mejorar deben elaborar las Acciones, Proyectos o Planes de Mejora del Clima Organizacional, con asistencia técnica del Comité de Apoyo al estudio del Clima Organizacional, según esquema de Plan de Mejora en anexo 03.

7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS:



7.1 La Oficina de Personal a través de la Unidad de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano brindara apoyo técnico para la elaboración de los Planes de Mejora Continua de la Calidad a través de la conformación del Comité Permanente de Apoyo para la Elaboración de Planes de Intervención en el Clima Organizacional, dicho Comité estará integrado por cuatro (04) representantes, los cuales son, un (01) representante de la Oficina de Personal, un (01) representante de la Oficina de Calidad, un (01) representante de la Oficina de Ejecutiva de Administración y el cuarto integrante estará condicionado al Área Orgánica que se interviene.

7.2 El Comité Permanente de Apoyo para la Elaboración de Planes de Intervención en el Clima Organizacional, será convocado por la Unidad de Capacitación para asesorar a las Unidades Orgánicas que lo soliciten.