



PERÚ

Ministerio
de Salud

HOSPITAL NACIONAL DOCENTE
MADRE - NIÑO «SAN BARTOLOMÉ»

OFICINA DE PERSONAL
UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2013



Director General

Dr. Julio Cano Cárdenas.

Subdirector General.

Dr. Augusto Amoros Cortes.

Directora Ejecutiva de Administración.

Dr. Juana Geng Blas.

Director de Personal.

Lic. Adm. Víctor Florian Plasencia.

Jefa de Unid Capacitación.

Lic. Enf. Miriam Esther Ortiz Espinoza.

Equipo Técnico

Unidad de Capacitación.

Lic. Enf. Miriam Esther Ortiz Espinoza.

TAP. Alaciel Mila Altamirano Palacios.

TAP. Javier Daniel Aponte Avendaño.

Esp. Gest. Marco Antonio Basualdo Ibáñez.

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2013



INDICE:

Introducción	2
Resumen Ejecutivo	3
Antecedentes	4
Justificación	5
Objetivos	6
Población	8
Metodología y Técnica de Estudio	9
Fases de estudio	10
Resultados y Discusión	11
Conclusión	18
Recomendaciones	19
Bibliografía	20



I. INTRODUCCION

En la moderna consultoría organizacional nacional como internacional, los estudios de clima organizacional, ha incrementado su demanda, para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente.

El Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" es una institución de salud del III nivel de complejidad. Asimismo es un órgano desconcentrado de la Dirección de Salud V Lima Ciudad del Ministerio de Salud, normalizado en el ROF aprobado con RM N° 884-2003-SA/DM. Es un establecimiento de atención recuperativa y de rehabilitación altamente especializada y de enfoque integral a la Mujer con necesidades de atención en su salud sexual y reproductiva y al Neonato, Niño y Adolescente, que proceden de cualquier punto del ámbito nacional.

Se denomina clima organizacional a la percepción de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en una organización, es decir, las actitudes y conductas de la convivencia social y su relación con la estructura de la organización. No tiene que ver exclusivamente con el cómo es la vida en la organización, sino en cómo las personas lo perciben.

En el presente estudio se hace uso del documento técnico "Metodología para el estudio del clima organizacional V.02" la misma que forma parte integrante de la Resolución N° 468-2011/MINSA.

Si bien es cierto, que existen modelos para estudiar el clima organizacional, el estudio tiene la característica de ser multidimensional, consta de varios aspectos que se tomó en cuenta y es original de la organización; ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización; y, es fragmentario, debido a que se subdivide en microclimas según el departamento, servicio de la organización.

En ese contexto, el estudio se desarrolló con el objetivo de Medir el nivel del clima organizacional existente a través de la percepción del personal que labora en el Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" que permite definir estrategias de intervención orientadas a mejorar las debilidades que afectan el fortalecimiento, la productividad, y la competitividad de la organización. Asimismo, potenciar de manera sostenible los aspectos que resultaron favorables y hacen de la gestión un eje central de integración, coordinación y articulación de las competencias, responsabilidades, y funciones que motivan y hacen de la gestión cotidiana una labor agradable que motiva a todos los actores sociales de la organización.

Para lograr este propósito, se ha desarrollado el estudio de clima organizacional, a través de las variables de la cultura organizacional, diseño organizacional, y potencial humano, con la finalidad de evaluar los resultados alcanzados.



II. RESUMEN EJECUTIVO:

La importancia de los estudios relacionado a clima organizacional supone demandas especiales que pone a prueba la satisfacción o insatisfacción del personal en su organización que pone a prueba la capacidad de cómo mejorar el problema.

El presente estudio tiene como principal objetivo medir y evaluar la percepción del clima organizacional a través de las variables de cultura organizacional, potencial humano, y diseño organizacional del personal del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" del año 2013.

La población estudiada es de 797 (51.45%) trabajadores del Hospital HONADOMANI, la aplicación del instrumento se realizó en la institución, entre el mes de octubre y noviembre del presente año. Se hizo uso del método descriptivo, analítico y transversal.

Entre los resultados encontrados se destaca que el clima organizacional alcanzó un valor de 80.36, considerado como saludable, con un clima adverso que amerita mejorar.

El nivel de sinceridad es mayor en el personal del área asistencial que alcanzó el 83.93%, y menor en el personal administrativo con el 83.12 %, ubicándose en un nivel satisfactorio.

La cultura organizacional alcanzó un valor de 23.27, se ubica en un nivel Saludable; el diseño organizacional alcanzó un valor de 25.7; ubicado en el nivel saludable; el potencial humano tuvo un valor de 31.29, considerado como un nivel saludable.

Las dimensiones que se incrementaron en el 2013 en relación al 2012, son las dimensiones de motivación, remuneración, comunicación organizacional, innovación, recompensa, confort, y liderazgo. Las dimensiones que se mantuvieron en el nivel es la toma de decisiones. Las dimensiones que tuvieron ligera disminución son, conflicto y cooperación, identidad y estructura.

Las dimensiones según prioridad de intervención son: innovación, remuneración, motivación, confort, comunicación, toma de decisiones, confort, liderazgo, identidad, finalmente estructura.

El clima organizacional según Unidades Orgánicas, las unidades orgánicas que obtuvieron mayores niveles promedio total de puntaje son: Medicina especializada (93.87), seguido de Neonatología Médica (93.50), Docencia e Investigación (92.00), Oficina de Control Interno (91.00), Economía (el 89.00). Las unidades orgánicas que tuvieron menores niveles de clima organizacional son: farmacia (62.50), Medicina de Rehabilitación, (62.86), Psicología (63,00), Nutrición y Dietética (64.50), Programas Enfermería (65.50).

Palabra Clave: Clima organizacional, cultura organizacional, potencial humano.



III. ANTECEDENTES:

El Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", viene desarrollando procesos de fortalecimiento institucional, con el objetivo de mejorar su eficiencia en la prestación de servicios especializados de salud al neonato adolescente y madres. Es nuestro reto, la de mejorar la calidad de nuestros servicios, basados en las expectativas de nuestros usuarios, en el marco de un ambiente laboral, clima y cultura organizacional basados en los principios, valores y cumplimiento de los estándares, normas y políticas sectoriales.

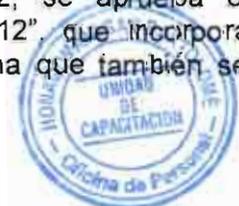
Considerando que el clima organizacional en el conjunto de las características relativamente permanentes en una situación, que influyen en el comportamiento del individuo, los grupos y el ambiente laboral dentro de las organizaciones. Por tanto, el conocimiento de las características del clima organizacional, mediante un diagnóstico situacional, nos permitirá examinar cuidadosamente la realidad de nuestra organización, con el objetivo de detectar los factores de interacción relevante, evaluar aspectos como: tipo de cultura organizacional, nivel de motivación de personal y de los grupos, tipo de relaciones interpersonales, formas de comunicación, características del liderazgo, contextualización y gestión de conflictos, finalmente las formas de toma de decisiones.

Este estudio servirá también para diferenciar a nuestra institución con las demás. Probablemente, aspectos como el desempeño laboral y las habilidades recurrentes serán los más atendidos en el diagnóstico; evidenciando carencias en lo relacionado a procesos individuales y/o grupales, que son justamente nuestra demanda de información en lo que refiere a la gestión de recursos humanos, a fin de establecer los perfiles laborales de los trabajadores, grupos operativos y del sistema institucional, así como la necesidad de formular planes de desarrollo y formación del personal y mejorar el clima organizacional, la calidad de nuestros servicios y el desempeño institucional.

En el marco de la reforma del Estado, se han promulgado Decretos Legislativos a fin de mejorar el desempeño de los servidores públicos, entre ellos el D. L. N° 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos del Sector Público, el D. L. N° 1024 que crea y Regula el Cuerpo de Gerentes Públicos, el D. L. N° 1025 que aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público, así como el D. S. N° 075-2008-PCM que reglamenta el D. L. N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios; estos dispositivos legales regulan la gestión y el desarrollo de los recursos humanos en el Estado Peruano.

Por su parte el Ministerio de Salud, como parte del mejoramiento de la calidad de atención en los servicios de salud, mediante la R. M. N° 143-2008/MINSA constituyó el Comité Técnico de Clima Organizacional, con la R. M. N° 623-2008/MINSA aprueba los Documentos Técnicos: "Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 - 2011" y la "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional"; así como la aprobación de la Directiva Administrativa "Normas y procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño y Conducta Laboral", mediante la R.M. N° 626-2008/MINSA.

Con Resolución Directoral No. 023-SA-OP-HONADOMANI-SB-2012, se aprueba el documento Técnico: "Plan Anual de Desarrollo de Capacidades 2012", que incorpora dentro de sus acciones el estudio de Clima organizacional, la misma que también se encuentra incluida en el Plan Operativo Anual 2012



IV. JUSTIFICACION:

El Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé HONADOMANI, es un órgano desconcentrado de la DISA V Lima Ciudad, ubicado en la Av. Alfonso Ugarte N° 825 – Lima 1, es un hospital de referencia nacional en la categoría III - 1 en el tercer nivel de atención, brinda atención especializada para la salud del binomio Madre Niño, es una organización que permanentemente se encuentra innovando para servir mejor a su población objetivo, está en proceso de constante de mejora de la calidad de atención y de diseño e implementación de nuevas formas de gestión que permitan a las unidades productoras cumplir con la atención especializada de la salud sexual y reproductiva de la mujer y de atención integral del niño y del adolescente.

Que, la Ley N°26842, Ley General de Salud, señala establecer los términos y condiciones en los cuales el Estado a través de los establecimientos de salud brinda el acceso a la atención de salud a todos los peruanos de contribuir el ejercicio pleno de sus derechos a la prestación de la salud.

Mediante R.M. 1023 -2008 del 20 noviembre crean la Autoridad Nacional del Servicio Civil y según D.L. 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial de la Contratación Administrativa de Servicios, CAS; D.L. 10 24 -2008, regular el Cuerpo de Gerentes Públicos. Asimismo, según D.L. 1025, aprueba Normas de Capacitación y Rendimiento para el sector público, D.S. N° 075 -2008 -PCM, Reglamenta el D.L. 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de servicios; estos dispositivos regulan la gestión y el desarrollo de los recursos humanos en el país.

Según R.M. 143 -2008/MINSA, del 29 febrero del 2008 conforma el Comité Técnico de Clima Organizacional, mediante R.M. N°623 -2008 /MINSA, del 11 de setiembre, el plan del estudio del clima organizacional 2008 -2011, y "metodología para el estudio del clima organizacional"

Según R.M. 143 -2008/MINSA, del 29 febrero del 2008 conforma el Comité Técnico De Clima Organizacional, mediante R.M. N°623 -2008 /MINSA, del 11 de setiembre, el plan del estudio del clima organizacional 2008 -2011, y "metodología para el estudio del clima organizacional".

Según R.M. N° 432 -2011 y R.M. N° 884 -2003 –SA/DM, aprueba el Reglamento de organización y funciones del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

El "Plan Estratégico Institucional (PEI) 2012-2016, aprobado por Resolución Directoral N° 149 -DE -HONADOMAI –SE, del 28 de junio 2012, en los objetivos funcionales considera "administrar los recursos humanos, materiales económicos y financieros para el logro de la misión y sus objetivos en cumplimiento a las normas vigentes. Entre algunos de sus problemas internos detectados señala que existe un porcentaje significativo de Personal no motivado y poco identificado con la institución, una comunicación interna deficiente con flujos de coordinación no adecuados e inoportunos que generan continuos problemas de relaciones entre unidades orgánicas, ausencia de liderazgo para la conducción de algunos servicios del hospital. Asimismo, el clima organizacional revela cierto grado de conflicto interno por estrés laboral y carga de trabajo, insuficiencia de profesionales y técnicos especializados en las diversas áreas de línea, de apoyo y de asesoría.

La gestión administrativa, especialmente del sistema de logística (compras), no responde eficazmente a las necesidades de las unidades orgánicas, lo que repercute en el cumplimiento de metas y el logro de los objetivos que se plantea la entidad, debilidad del sistema de contratación del personal que aseguren competencias (habilidades y destrezas) idóneas para las funciones necesarias como un Hospital III - 1, insuficiencia de profesionales y técnicos especializados en las diversas áreas de línea, de apoyo y de asesoría. Asimismo, un importante porcentaje del personal no conoce a cabalidad sus funciones y sus

procedimientos operativos a pesar de contar con documentos normativos internos, alta Rotación de personal contratado que por mejores oportunidades y remuneración luego de un periodo de "aprendizaje" se van del hospital.

El clima organizacional está dado por 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.

A través de la Resolución Directoral N°0016-DG-HONADOMAMI-SB-2013, se aprueba el documento técnico "Plan Anual de Desarrollo de Capacidades 2013", en el que incluye dentro de sus acciones operativas estudio de clima organizacional.

V. OBJETIVOS:

Objetivos Generales:

1. Conocer las características del clima organizacional del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" 2013.

Objetos Específicos:

1. Conocer los factores de satisfacción y de insatisfacción en el personal de la institución.
2. Identificar los resultados del estudio en sus diferentes dimensiones.
3. Desarrollar acciones de mejoramiento de la calidad del clima organizacional, a través de estrategias de desarrollo de recursos humanos con enfoque de competencias.

VI. POBLACION DE ESTUDIO:

El ámbito de estudio del clima organizacional fueron los diferentes órganos y Unidades orgánicas del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", durante los meses de octubre y noviembre de 2013.

La población sujeto de estudio es de 797 de un total 1549 trabajadores del hospital, que representa el 51.45% entre nombrados y contratados.

Como factores de inclusión se consideraron:

- Personal del hospital con tiempo mayor de 3 meses
- Todo trabajador presente en el momento de la aplicación del cuestionario.
- Trabajadores que laboran en áreas asistenciales y administrativas.

Mientras los factores de exclusión fueron:

- Trabajador con tiempo menor de 3 meses
- Todo trabajador ausente en el momento de la aplicación del cuestionario.
- Encuestas con datos incompletos



VARIABLES	
N° de personal que labora en el Hospital:	1549
Personal que cumple con los criterios de Inclusión	1045
Método de Recolección :	Autoaplicado
Fecha de inicio de la medición :	06/10/2013
Fecha de término de la medición :	18/11/2013
No. Total de Encuestas Anuladas por datos incompletos	46
No. total de Encuestas Excluidas por el Sistema por Inconsistencia de datos	21
N° Total de Encuestas Realizadas :	797
N° Encuestas Validadas (Escala L) :	797
Porcentaje de Personal Encuestado :	51.45%
Muestreo Probabilístico :	Aleatorio Simple
Tamaño de Muestra requerido :	530
± Error de estimación muestral :	3.0%
Nivel de Confianza :	95.0%
Porcentaje de muestra alcanzado :	102.1%

DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS

PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO

Cuadro N° 1

PERSONAL	n	%
Asistencial	560	70.26
Administrativo	237	29.74
Femenino	584	73.26
Masculino	191	23.98
NR	22	2.76
Nombrado	463	58.10
Contratado	279	35.00
NR	55	6.90

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI-SB



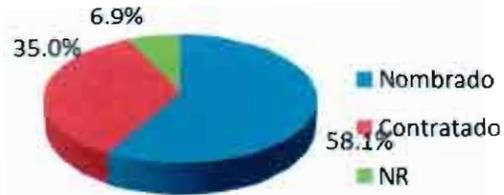
Gráfico N° 01

Sexo del personal



Gráfico N° 02

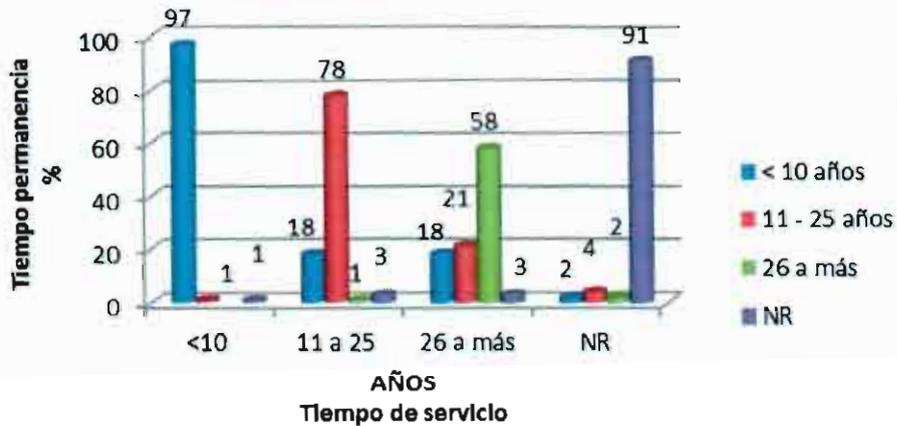
Condición laboral



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI SB

TIEMPO DE SERVICIO

TIEMPO DE SERVICIO SEGÚN TIEMPO DE PERMANENCIA



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI SB



GRUPO OCUPACIONAL DEL PERSONAL



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI SB

VII. METODOLOGÍA Y TÉCNICA DE ESTUDIO:

El tipo de estudio es descriptivo, de corte transversal, la técnica de recolección de datos fue mediante un cuestionario auto aplicable anónimo, desarrollado por los trabajadores nombrados y contratados de las diferentes unidades orgánicas del Hospital Nacional Docente madre Niño "San Bartolomé".

El cuestionario, está compuesta de 11 Variables de estudio, 34 enunciados, para el recojo de información y 03 variables: Potencial humano, diseño organizacional y cultura de la organización.

Tabla N° 1
Variables y Dimensiones del estudio

VARIABLES	DIMENSIONES
Cultura de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Conflicto y cooperación • Motivación
Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Toma de decisiones • Comunicación • Remuneración
Potencial Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Innovación • Recompensa • Confort

El estudio clima organizacional consistió en el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Elaboración y operativización del Plan de Estudio del Clima Organizacional.
2. Compromiso concertado con la alta dirección y Unidades Orgánicas del Hospital San Bartolomé.
3. Capacitación del Equipo de investigadores.
4. Aplicación del cuestionario de medición del clima organizacional.
5. Análisis de los resultados cuantitativo y cualitativo.
6. Presentación y socialización de los resultados al Equipo de Gestión Institucional y las Jefaturas de la Unidades Orgánicas del Hospital San Bartolomé.
7. Presentación de la propuesta de planes de mejoramiento de clima organizacional.

VIII. FASES DEL ESTUDIO:

El estudio del clima organizacional consistió en las siguientes fases:

1. Fase de Alineamiento

- Reajuste del Plan del Estudio del Clima Organizacional
- Presentación de la propuesta del plan al Equipo de Gestión Institucional y las Jefaturas de la Unidades Orgánicas del Hospital San Bartolomé, logrando su compromiso.
- Conformación de un equipo técnico encargado de las encuestas, conformado por alumnos egresados de la facultad de Psicología de las diferentes universidades.
-

2. Fase de Sensibilización

- Difusión de los objetivos del Estudio del Clima Organizacional, por unidades orgánicas del Hospital.
- Desarrollo de 02 Cursos Taller: Aplicación de la Metodología para el Estudio del Clima Organizacional
- Integración del personal.

3. Fase de Medición.

- Convocatoria interna de los recursos humanos por unidades operativas.
- Sensibilización previa antes de la aplicación de la encuesta.
- Mantener el anonimato y confidencialidad de la encuesta.

4. Fase de Análisis y Entrega de los Resultados.

- Análisis de los resultados cuantitativo y cualitativo
- Presentación de los resultados del estudio de clima organizacional.
- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posteriormente a la medición del clima organizacional.

5. Fase de implementación de acciones de mejora.

- Desarrollo de planes de acción de mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos percibidos como debilidad o amenaza.
- Articular los planes y los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos del Plan Operativo Institucional y el Plan de Capacitación 2012.



IX. RESULTADOS:

El desarrollo de estudios sobre Clima Organizacional se ha transformado en un elemento básico para obtener buenos resultados en la Institución, por cuanto permite ubicar cuales son las dimensiones críticas que afectan al personal, convirtiéndose en un insumo clave para que cada una de las personas tengan mejores logros en sus objetivos y permitan corregir a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

El análisis que se desprende de cada estudio permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que cada trabajador tiene de sus peculiaridades como organización.

Resultados comparados con los realizados en los años 2010, 2011, 2012 y 2013

DIMENSIÓN	2010	2011	2012	2013
CLIMA ORGANIZACIONAL	70.2	77.83	77.9	80.36
CULTURA ORGANIZACIONAL	21	24.1	24.32	23.37
Motivación	6.3	5.28	8.46	8.48
Conflicto y Cooperación	7.0	10.29	5.84	5.12
Identidad	7.6	8.53	10.2	9.77
DISEÑO ORGANIZACIONAL	22.2	26.25	25.36	25.7
Remuneración	5.0	7.97	3.67	4.14
Comunicación Organizacional	8.0	6.91	9.36	9.59
Toma de decisiones	4.4	5.83	5.53	5.53
Estructura	4.7	5.54	6.8	6.54
POTENCIAL HUMANO	27.1	27.48	28.21	31.29
Innovación	8.7	6.7	10.27	10.81
Recompensa	8.2	9.75	6.93	9.2
Confort	5.1	5.41	5.61	5.62
Liderazgo	5.2	5.61	5.39	5.66

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Estas variables revisten gran importancia debido a que son las que constituyen los procesos organizacionales durante los últimos cuatro años. El resultado de clima organizacional 2013, surgió como resultado del efecto de las variables causales que son las dimensiones referidas en párrafos anteriores, que orientaron a determinar los resultados obtenidos por la organización.

Como se observa que durante los años 2010, 2011, 2012, y en el 2013, hubo un incremento en el nivel del clima organizacional de 77.9 a 80.36. El diseño organizacional se incrementa de 25.36 a 25.7; el potencial humano se incrementa de 28.21 a 31.29. En relación a la cultura organizacional disminuye de 24.32 a 23.27. Asimismo se aprecia que las dimensiones que se incrementaron entre el 2012 y 2013, son: motivación, remuneración, comunicación organizacional, innovación, recompensa, confort, y liderazgo.

Las dimensiones que se mantuvieron en el nivel es la toma de decisiones. Las dimensiones que tuvieron ligera disminución son, conflicto y cooperación, identidad y estructura.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la variación del clima organizacional, lo que involucra la participación del Sistema, caracterizada porque la gestión posee confianza en sus trabajadores, el clima que se percibe es de confianza, interacción entre los jefes y el personal es representativa, las decisiones son tomadas con la interacción de entre los jefes y el personal. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo se asume que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. El clima es caracterizado como participativo, donde se busca que el personal se encuentre satisfecho.

A continuación se presentan las principales informaciones recolectadas en relación al clima organizacional del Hospital San Bartolomé. Para facilitar la comprensión de los datos se exponen de acuerdo a las variables, que agrupan a un conjunto de dimensiones.

Se muestra la evaluación por variables que contienen las diferentes dimensiones según le corresponde, los mismos que se guían con el rango de puntuación, que refleja la evaluación del clima como Saludable, Por Mejorar y No Saludable, así mismo la prioridad de intervención.

1. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

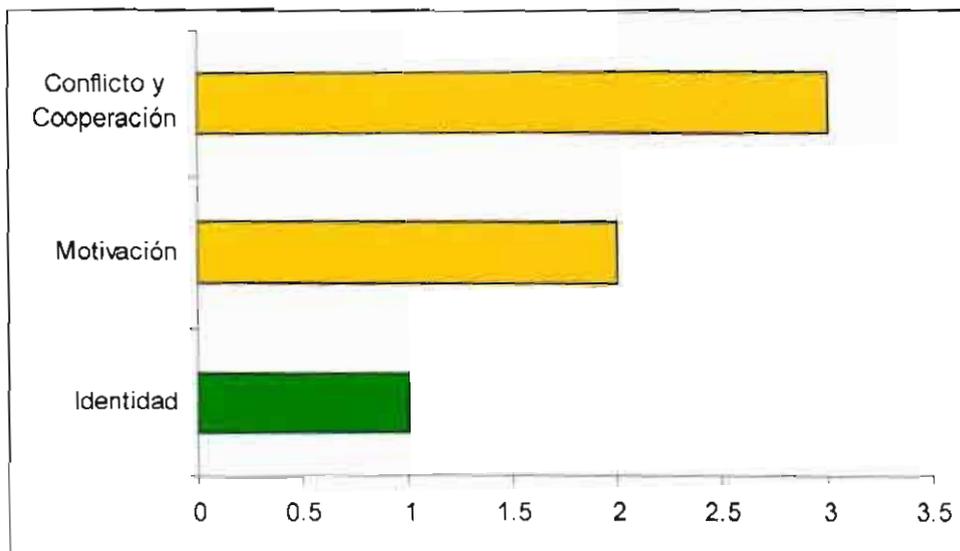
Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de nuestra organización, en este sentido el Hospital San Bartolomé, ha obtenido un puntaje de 23.37 puntos, siendo un clima POR MEJORAR.

Tabla N° 2
Cultura Organizacional

VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACION			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
		No Saludable	Por mejorar	Saludable				
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	23.37	Por Mejorar	0.320	
Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.12	Por Mejorar	0.360	1
Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.48	Por Mejorar	0.393	2
Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.77	Saludable	0.219	3

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB





Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una desventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente.

Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo. La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar.

Las prioridades se determinaron de los puntajes más altos a los más bajos obtenidos como clima adverso, es decir, aquellos en los cuáles hay una brecha por mejorar más amplia. Las dimensiones que requieren mejora solo se harán en orden de prioridad, debido a que es complejo trabajar con todos los problemas, de allí la necesidad de esta priorización.

Entre tanto, para que se contribuya con el logro de los objetivos de la organización es importante tomar en cuenta el ambiente laboral donde se desarrollan todas las actividades, todas estas normas, valores creencias encontradas en el Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" se aprecia que se ha alcanzado un puntaje 32.37, considerado como un clima **POR MEJORAR** que requiere su intervención para lograr su mejoría.



a) DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones según Chester I. Bernard, son "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta 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 denominan estructura de la organización.

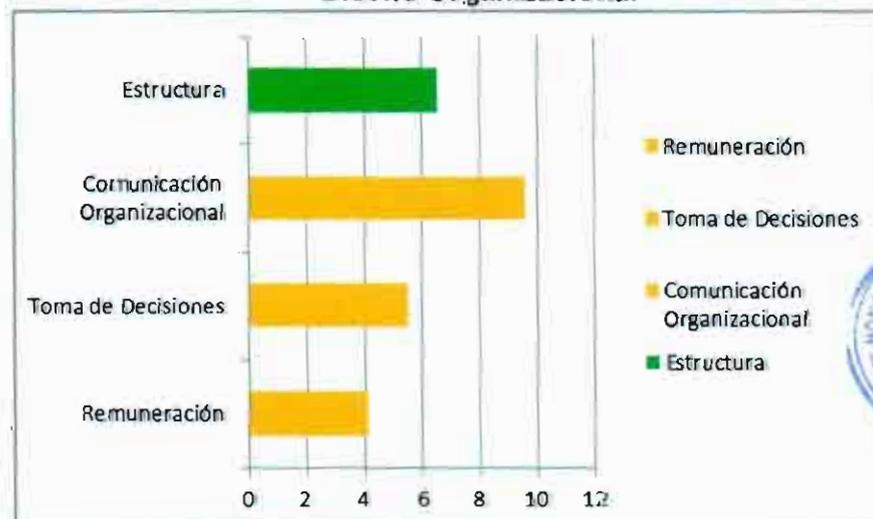
Tabla N° 3
Diseño Organizacional

VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACION			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCION
		No Saludable	Por mejorar	Saludable				
DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	25.7	Por Mejorar	0.591	
Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.14	Por Mejorar	0.722	1
Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.53	Por Mejorar	0.412	2
Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.59	Por Mejorar	0.293	3
Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.54	Saludable	0.199	4

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

El resultado nos muestra un **Diseño Organizacional, POR MEJORAR**, y revisando cada una de las dimensiones que contiene esta variable llama la atención que la dimensión de Remuneración, muestra un clima adverso de 52.44%, cuyo puntaje corresponde a un clima Por Mejorar. Así mismo encontramos en la dimensión toma de decisiones un clima adverso de 55.23%, resultando un clima Por Mejorar. Sin embargo se deber resaltar los resultados Saludables respecto a la Comunicación Organizacional y Estructura, que pueden facilitar la mejora de los otros procesos a favor del clima organizacional en el Hospital San Bartolomé.

Gráfico N° 1
Diseño Organizacional



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

En el presente cuadro se observa que la dimensión de **remuneración**, tiene una escala de valoración **Por Mejorar**, sin embargo la resolución de este problema está directamente relacionado a factores externos, como la política de remuneraciones del Estado Peruano.

En lo que es Toma de Decisiones, refleja en cierto modo la centralización de la información disponible en algunas unidades jerárquicas, lo mismo que es desconocido por los trabajadores, por no estar socializado, sin embargo esta puede ser superada fácilmente porque se cuenta con una comunicación organizacional y estructura Saludables.

b) POTENCIAL HUMANO

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

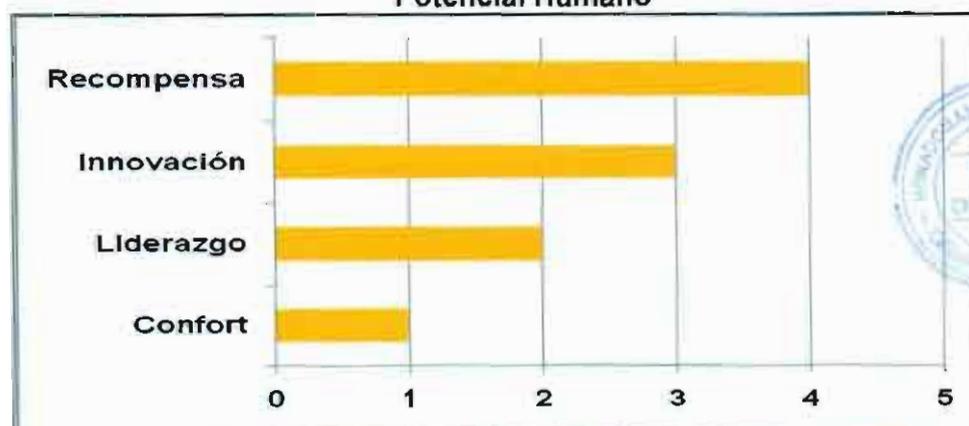
Tabla N° 4
Potencial Humano

VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACION			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCION
		No Saludable	Por mejorar	Saludable				
POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	31.29	Por Mejorar	0.479	
Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.2	Por Mejorar	0.563	1
Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	10.81	Por Mejorar	0.477	2
Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.66	Por Mejorar	0.435	3
Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.62	Por Mejorar	0.398	4

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

La variable **potencial humano**, tiene una puntuación que corresponde **POR MEJORAR**, siendo la prioridad uno, lo referente a recompensa, seguida de innovación.

Gráfico N° 2
Potencial Humano



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

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 dimensiones a ser evaluados.

Tabla N° 5
Dimensiones del Clima Organizacional

PRIORIZACION DE DIMENSIONES	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACION			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
		No Saludable	Por mejorar	Saludable				
Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.14	Por Mejorar	0.722	2
Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.2	Por Mejorar	0.563	2
Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	10.81	Por Mejorar	0.477	3
Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	8.48	Por Mejorar	0.360	4
Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.66	Por Mejorar	0.435	5
Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.53	Por Mejorar	0.412	6
Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.62	Por Mejorar	0.398	7
Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.48	Por Mejorar	0.393	8
Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.49	Saludable	0.293	9
Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.77	Saludable	0.219	10
Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.54	Saludable	0.199	11

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

De las 11 dimensiones estudiadas, se observa que la Dimensión **Remuneración**, se muestra como **Por Mejorar**, sin embargo su intervención responde a factores externos como las Políticas Remunerativas del Estado Peruano, a la fecha dispereja e inequitativo entre los diferentes sectores, así como en el interior de los mismos sectores.

Las dimensiones de Recompensa, Innovación, Conflicto y Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Confort, motivación, son dimensiones medidos como **Por Mejorar**, que de acuerdo a la caracterización del clima laboral en nuestro hospital podrían ser superadas fácilmente.

Las dimensiones de Comunicación Organizacional, Identidad, Estructura, evaluados como **Saludables**, constituyen una gran fortaleza institucional, las que podrían ser utilizados para mejorar las demás dimensiones.

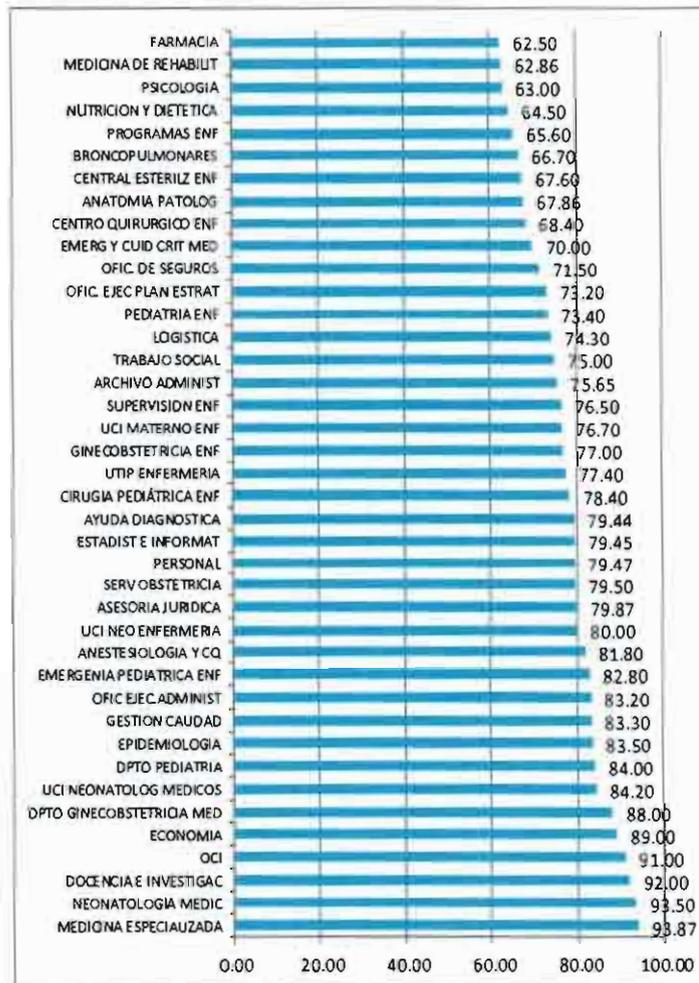


Gráfico N° 3
Dimensiones del Clima Organizacional



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB

CLIMA ORGANIZACIONAL POR AREAS DE TRABAJO



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2013, HONADOMANI - SB



Las unidades que muestran un clima saludable son: los Servicio de Medicina Especializada, Servicio de Neonatología, Oficina de Docencia e Investigación y OCI.

Los servicios más críticos, donde se necesitará implementar proyectos de mejora son: Farmacia, Medicina de Rehabilitación, Psicología, Nutrición y Dietética y Prog. Enfermería donde la manifestación de la molestia es por la inequidad en el trabajo, ambiente hostil e injusto, y que las normas no se aplican para todos, el no funcionamiento de los sistemas instalados.

X. CONCLUSIONES:

Las conclusiones a las que se han llegado en el presente estudio se describen a continuación:

1. El perfil sociodemográfico de la población estudiada es el personal del hospital "San Bartolomé" en mayoría el personal asistencial (70.26%) y en minoría del administrativa (29.74%), en la mayoría de los casos del sexo femenino (73.26%) seguido del sexo masculino (23.98%), de condición laboral nombrado (58.1%) y contratado (35.0%). De edad entre 45 a 65 años (38.78%), de estado civil casado (47.53%), con hijos entre 1 a 3 hijos.
2. Respecto al grupo ocupacional de profesionales, seguido de técnico y auxiliar. La mayoría son médicos (13.2%), seguido de enfermera (25.2%), obstetra (5.3%), tecnólogos médicos (2.4%), trabajadora social (el 2.1%), contador (1.9%), químico farmacéutico (1%), y otras profesiones.
3. El tiempo de servicio del personal se relaciona con el tiempo de permanencia en el servicio, se apreciar que a mayor tiempo de servicio mayor tiempo de permanencia en servicio actual.
4. En relación a la dimensión de sinceridad se obtuvo un nivel mayor en el personal del área asistencial (83.93%), y menor en el personal administrativo (el 83.12%), ubicándose en satisfactorio de sinceridad.
5. En relación al clima organizacional en el 2013, alcanzó un valor promedio de 80.36, considerado como SALUDABLE, se obtuvo un incremento en relación al 2012, que alcanzó al 77.9. En efecto, el personal se encuentra satisfecho. Sin embargo, en los resultados del clima adverso amerita mejoras, debido a que una proporción se encuentra insatisfecho en las diferentes dimensiones.
6. En relación a la variable de la Cultura organizacional hubo una disminución no significativa en relación al 2012 de 24.32 a 23.37, se encuentra en el nivel Por Mejorar.
7. El Diseño organizacional en relación al 2012, hubo un incremento de 25.36 a 25.7; ubicado en el nivel SALUDABLE.
8. El Potencial humano respecto al 2012, hubo un incremento de 28.21 a 31.29, alcanzando el nivel SALUDABLE.



9. Las dimensiones que se incrementaron en el 2013 en relación al 2012 son, las dimensiones de motivación, remuneración, comunicación organizacional, innovación, recompensa, confort, y liderazgo. Las dimensiones que se mantuvieron en el nivel es la toma de decisiones. Las dimensiones que tuvieron ligera disminución son, conflicto y cooperación, identidad y estructura.
10. El clima organizacional por dimensiones según prioridad de intervención sigue el orden siguiente son: innovación, remuneración, motivación, confort, comunicación, toma de decisiones, confort, liderazgo, identidad, finalmente estructura.
11. El clima organizacional según Unidades Orgánicas, las cinco unidades orgánicas que obtuvieron mayores niveles son: Medicina especializada, seguido de Neonatología Médica, Docencia e Investigación, Oficina de Control Interno, Economía. Las cinco unidades orgánicas que tuvieron menores niveles de clima organizacional son: Farmacia, Medicina de Rehabilitación, Psicología, Nutrición y Dietética, Programas Enfermería.

XI. RECOMENDACIONES:

Sobre la base de los resultados presentados se realiza las recomendaciones siguientes:

1. Realizar un taller con los Directivos, Unidad de Capacitación y Desarrollo Humano, Oficina de Gestión de la Calidad, representantes del hospital, con el objetivo de elaborar un plan de mejoras que responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el clima organizacional, especialmente acciones para mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos que pueden incidir rápidamente en el cambio del Clima.
2. Para mejorar la dimensión de innovación, elaborar un taller de sensibilización antes de implementar una propuesta de cambio organizacional, para prever la no aceptación, y el personal lo reciba a satisfacción.
3. Elaborar un plan de bioseguridad, sobre la manipulación de las herramientas e insumos de trabajo y las demás consideraciones vinculadas al confort por ende la bioseguridad. Asimismo, de salud ocupacional, para la protección de los trabajadores, sobre enfermedades ocupacionales y/o accidentes laborales.
4. Elaborar un plan de descentralización de acciones para motivar e integrar a los equipos de salud.
5. En relación a algunas propuestas de mejora así como mejorar el otorgamiento de premios para reconocer a los mejores trabajadores, para ello se requiere designar a un Comité encargado del proceso, de modo que puedan definir los temas a evaluar, centrados en el desempeño.
6. Organizar talleres de integración así temas de trabajo en equipo, coordinaciones en relación al manual de organización y funciones, otros temas orientados a la integración y motivación.
7. En el proceso de aplicación de las mejoras, se debe comunicar las iniciativas y los procesos de mejora.

8. Organizar cursos prácticos para directivos, organizado por La Unidad de Capacitación y Desarrollo Humano, responsable de ejecutar el Plan de Intervención, para las soluciones más generales de los problemas que existen en el servicio relacionada con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.

XII. BIBLIOGRAFIA:

Castaño Duque, Germán A. (2014) "Teoría de la administración" Seminario Taller, Colombia.

Carreto, Julio, (2007) "El proceso de toma de decisiones"

Clerc A. Juan, Saldivia B. Angélica, Serrano G, M. (2006) "Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral" Módulo I: Tendencias en Salud Pública: Salud Familiar y Comunitaria y Promoción.

English G. Jorge (2012) "Clima laboral y sueldo: los principales factores para sentirse feliz en el trabajo"

Gómez Bermúdez, Valentina, Cárdenas Espinosa, Sandra Meliss, (2010) "Estudio Clima Organizacional en La ESE Hospital San Jorge De Pereira.

Hampton, David R. (2000) ¿Cómo se encarna y transmite la cultura? Ediciones McGraw-Hill.

Isaksen, S; Lauer, K. (2002) "The climate for creativity and change in teams". Creativity and Innovation Management. Vol. 11. N° 1.

Labrador, Blanca (2007), "La identidad y la negociación de conflictos en las organizaciones complejas. Caso: Universidad privada" TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín. Vol. 9, No. 2 : 255 - 266

Molina, Maisch, (2014), "Estudios de clima organizacional".

Noboa, Alejandro (2009) "Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud".

Salgado, Jesús F. (2005) "Personalidad y Deseabilidad Social en Contextos Organizacionales: Implicaciones para la Práctica de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Universidad de Santiago de Compostela.

Suárez, Carlos Gabriel, (2000) "Cultura y Clima organizacional". Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Psicología y empresa, (2009) Renovando empresas con talento humano. <http://psicologiayempresa.com/cultura-organizacional.html>.



PLAN DE INTERVENCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

HOSPITAL NACIONAL DOCENTE MADRE NIÑO "SAN BARTOLOME"

Equipo Técnico	Lic. Enf. Miriam Esther Ortiz Espinoza. TAP. Alaciel Mila Altamirano Palacios. TAP. Irma Enriqueta Guerrero Oré. Esp. Gest. Marco Antonio Basualdo Ibáñez.
Dependencia	Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"
Población Objetivo	Personal de Salud.
Lugar de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Farmacia. • Servicio de Medicina Física y de Rehabilitación. • Servicio de Psicología. • Servicio de Nutrición y Dietética. • Servicio de Programas en Enfermería
Duración	Año 2014
Responsables	Jefatura de las Unidades Orgánicas y la Oficina de Personal

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INTERVENCION

I. Antecedentes

El Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" es una institución de salud del III nivel de complejidad. Asimismo es un órgano desconcentrado de la Dirección de Salud V Lima Ciudad del Ministerio de Salud, normalizado en el ROF aprobado con Resolución Ministerial N° 884-2003-SA/DM. Es un establecimiento de atención recuperativa y de rehabilitación altamente especializada y de enfoque integral a la Mujer con necesidades de atención en su salud sexual y reproductiva y al Neonato, Niño y Adolescente, que proceden de cualquier punto del ámbito nacional.

El estudio de clima organizacional realizado en el Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", en el año 2013 proporciona información de suma importancia para la implementación de intervenciones orientadas a la mejora del clima organizacional en la institución, una expresión de las percepciones que los trabajadores respecto a las siguientes dimensiones: Remuneración, Recompensa, Innovación, Conflicto y Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Confort, Motivación, Comunicación Organizacional, Identidad y Estructura.

Las razones que justifican el estudio del clima organizacional, en el marco de las políticas sectoriales y nuestros objetivos institucionales, son las necesidades de implantar planes de intervención a partir del diagnóstico del clima organizacional, dirigido a mejorar, mantener o fortalecer los resultados favorables.

Entre los aspectos que se analizaron en el Estudio de Clima Organizacional 2013, está lo pautado por el Ministerio de Salud, y está dirigido a estudiar las variables de cultura de la organización, diseño organizacional y el potencial humano, que permite tener un panorama de la dinámica del comportamiento organizacional y proponer planes motivacionales, modificaciones que redundarán en el comportamiento de los trabajadores y su consecuente bienestar, principalmente en las Unidades Orgánicas priorizadas.

II. Justificación

Según los resultados del Estudio del Clima Organizacional del año 2013, la población estudiada es de 797 (51.45%) trabajadores del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", la aplicación del instrumento se realizó en la institución, entre el mes de octubre y noviembre del 2013.

Entre los resultados encontrados se destaca que el clima organizacional alcanzó un valor de 80.36, considerado como **saludable**, con un clima adverso que amerita mejorar. El nivel de sinceridad es mayor en el personal del área asistencial que alcanzó el 83.93%, y menor en el personal administrativo con el 83.12 %, ubicándose en un nivel **satisfactorio**.

La cultura organizacional alcanzó un valor de 23.27, se ubica en un nivel **Saludable**; el diseño organizacional alcanzó un valor de 25.7; ubicado en el nivel saludable; el potencial humano tuvo un valor de 31.29, considerado como un nivel saludable.

Las dimensiones que se incrementaron en el 2013 en relación al 2012, son las dimensiones de motivación, remuneración, comunicación organizacional, innovación, recompensa, confort, y liderazgo. Las dimensiones que se mantuvieron en el nivel es la toma de decisiones. Las dimensiones que tuvieron ligera disminución son, conflicto y cooperación, identidad y estructura.

Las dimensiones según prioridad de intervención son: innovación, remuneración, motivación, confort, comunicación, toma de decisiones, confort, liderazgo, identidad, finalmente estructura.

El clima organizacional según Unidades Orgánicas, las unidades orgánicas que obtuvieron mayores niveles promedio total de puntaje son: Medicina especializada (93.87), seguido de Neonatología Médica (93.50), Docencia e Investigación (92.00), Oficina de Control Interno (91.00), Economía (el 89.00). Las unidades orgánicas que tuvieron menores niveles de clima organizacional son: farmacia (62.50), Medicina de Rehabilitación, (62.86), Psicología (63,00), Nutrición y Dietética (64.50), Programas Enfermería (65.50).

La mayoría del personal se ubica en el nivel saludable y muy saludable en las dimensiones de estructura, identidad, liderazgo, confort, toma de decisiones, y comunicación organizacional; en menor proporción se ubican en las dimensiones de recompensa, conflicto y cooperación, seguido de motivación, remuneración, e innovación. Asimismo, se ubican en proporciones aún consideradas significativas en el nivel poco saludable y no saludable, las dimensiones de innovación, remuneración e innovación. En efecto, todas las dimensiones ameritan aún mejoras. Además, la gran mayoría del personal se encuentra entre el nivel de clima entre saludable y muy saludable que alcanza al 41.03 %, y 43.54 % respectivamente, y una menor proporción en el nivel poco saludable. En consecuencia, el clima organizacional es favorable en la organización.

Por otro lado el clima organizacional por área de trabajo, señala como **unidades críticas** al Servicio de Farmacia, Servicio de Medicina Física y de Rehabilitación, Servicio de Psicología, Servicio de Nutrición y Dietética, Servicio de Programas en Enfermería, en los cuales es necesario aplicar el Plan de Mejora del Clima Organizacional.

Entre las recomendaciones del Estudio del Clima Organizacional 2013, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", están:

- Para mejorar la dimensión de innovación, elaborar un taller de sensibilización antes de implementar la propuesta de cambio organizacional, para prever la no aceptación, y el personal lo reciba a satisfacción.
- Elaborar un plan de descentralización de acciones para motivar e integrar a los equipos de salud.
- En relación a algunas propuestas de mejora así como mejorar el otorgamiento de premios para reconocer a los mejores trabajadores, para ello se requiere designar a un Comité encargado del proceso, de modo que puedan definir los temas a evaluar, centrados en el desempeño.
- Organizar talleres de integración así temas de trabajo en equipo, coordinaciones en relación al manual de organización y funciones, otros temas orientados a la integración y motivación.
- En el proceso de aplicación de las mejoras, se debe comunicar las iniciativas y los procesos de mejora.
- Crear formas de reconocimiento moral y material, que puede ser mensual, trimestral y anual para estimular las mejoras.
- Organizar cursos prácticos para directivos, organizado por La Unidad de Capacitación y Desarrollo Humano, responsable de ejecutar el Plan de Intervención, para las soluciones más generales de los problemas que existen en el servicio relacionada con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.

III. Objetivos.

1. Comprometer al personal en la mejora del clima organizacional, para implementar estrategias que contribuyan a generar un ambiente favorable en las áreas críticas identificadas.
2. Difundir la importancia del clima organizacional en la organización a través de material informativo y charlas de difusión a todo el personal de las áreas críticas identificadas.
3. Desarrollar talleres interactivos con todo el personal para identificar líderes positivos en las áreas críticas identificadas.



IV. Metodología

El estudio del clima organizacional proporciona información para la implementación de propuestas que permitan mejorar y perfeccionar áreas críticas identificadas.

Para la **identificación de áreas críticas** se definió la importancia de las dimensiones observadas a través del procesamiento estadístico de los datos (análisis de variables principales), calculándose el peso de cada dimensión a través de la correlación entre la dimensión y el clima laboral observado.

El desarrollo del Plan de Intervención se realizará en modalidad in house a través de capacitación en servicio, la cual se sustentará básica y técnicamente en el Modelo Pedagógico de la Problematización.

La metodología en mención se basa en definir el problema o los logros, estudiarlos (teorizarlos), buscar soluciones (hipótesis de solución), acompañar la implementación del cambio y transformar las prácticas por lo que es requisito indispensable la participación activa y permanente del doctorando durante las estrategias de enseñanza.

V. Propuesta

La mejora del clima organizacional constituye un mayor desafío, como son la organización del trabajo, optimización de los espacios físicos que permitan proporcionar el confort a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones, mejoramiento en el liderazgo interno, a nivel de la Unidades Orgánicas, solución de conflictos, que en conjunto comprenden el área de intervención crítica. En la intervención preventiva asoma como relevante coordinación entre unidades, acciones de reconocimiento y mejora en las relaciones interpersonales de trabajo y equipo, las cuales podrían tener implicancia sobre las otras dimensiones consideradas como críticas.

Temas para la Intervención Crítica:

- Solución de Conflictos.
- Organización del Trabajo.
- Fortalecimiento del Liderazgo.
- Fortalecimiento de Valores, Honestidad y Confianza.

Temas para la Intervención Preventiva:

- Fomento de Actividades Sociales Recreativas.
- Reconocimiento del Personal.



VI. Resultados esperados

El presente plan de intervención tiene como resultados esperados a:

- Áreas Orgánicas con mejora en la organización de trabajo: Servicio de Farmacia, Servicio de Medicina Física y de Rehabilitación, Servicio de Psicología, Servicio de Nutrición y Dietética, Servicio de Programas en Enfermería.

- Liderazgo fortalecido en los trabajadores de las áreas orgánicas intervenidas.
- Trabajadores motivados con sus actividades laborales.

VII. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	UNID. MEDIDA	CRONOGRAMA				RESPONSABLE
		I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
Reunión de Reflexión de la Práctica diaria (Metodología de Análisis Crítico)	Sesión	X	X	X	X	Dirección General Jefatura del Departamento. Unidad de Capacitación
Elaboración de Plan de Mejora Continua por cada Servicio	Plan	X				Jefatura de Departamento. Unidad de Capacitación
Actividades Recreativas	Evento	X	X	X	X	Unidad de Capacitación.
Reconocimientos a equipo de trabajo y trabajadores	Resolución		X	X	X	Oficina de Personal. Unidad de Capacitación.
Acciones de Capacitación orientados a mejorar el Clima Organizacional	Informe	X	X	X	X	Unid. Capacitación
Evaluación de la Intervención por Áreas	Informe		X	X	X	Unid. Capacitación

VIII. Financiamiento

Las actividades serán financiadas por recursos ordinarios, previa incorporación al Plan Anual de Adquisiciones 2014, Plan de Desarrollo de Capacidades 2014, Plan Anual de Bienestar de Personal 2014, según corresponda.

ACTIVIDAD	MONTO (S/.)
Reunión de Reflexión de la Práctica diaria (Metodología de Análisis Crítico, reuniones con personal en el servicio)	3,640.00
Actividades Recreativas (Paseos)	10,000.00
Reconocimientos a equipo de trabajo y trabajadores (Elaboración de Medallas, Trofeos y otros)	5,000.00
Acciones de Capacitación orientados a mejorar el Clima Organizacional (Cursos de Capacitación)	30,000.00
TOTAL	48,640.00



IX. BIBLIOGRAFIA:

1. Gilberto Giraldo Buitrago. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la función pública. www.dafp.gov.co; abril de 2001.
2. Ministerio de Salud. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. 2008.
3. National Association for Mental Health is 1,2,3, New Cork 10, Columbus Circle, Ute, Montevideo 07 de Setiembre de 2004.
4. www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm - 66 visita: 01 julio 2008.
5. HONADOMANI "San Bartolomé". Informe de Clima Organizacional 2011

