

N°...990.....-SA-OP-HONADOMANI-SB-2015

# Resolución Administrativa

Lima, 17 de OCTUBRE del 2015

Visto el Informe N° 045-2014-UCDRRHH-OP-HONADOMANI-SB

## CONSIDERANDO:

Que, mediante Informe 045-2014-UCDRRHH-OP-HONADOMANI-SB, de fecha 15 de octubre del 2014, la Jefa de la Unidad de Capacitación recomienda que mediante acto resolutivo aprobar el Plan del Estudio del Clima Organizacional 2014, con la finalidad de conocer la situación de la institución en lo que refiere a los aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, percepciones y expectativas de sus trabajadores, y factores similares que pueden influir en el desempeño laboral. Siendo así de importancia para la gestión institucional, valorar sus planes y las políticas efectivas;

Que el Ministerio de Salud mediante la Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA, constituyo el Comité Técnico de Clima Organizacional, como parte del mejoramiento de la calidad de atención en los servicios de salud. Asimismo, con Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA se aprobó los Documentos Técnicos: "Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 - 2011" y la "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional"; con la finalidad de desarrollar una cultura de calidad, a través de la mejora continua del clima laboral;

Que, de conformidad con el artículo 11º inciso c) de la Resolución Ministerial N° 884-2003-SA/DM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", y la Resolución Ministerial N° 701-2004/MINSA, en la cual delegan facultades y atribuciones a los Directores de Hospitales y Jefes de las Oficinas de Recursos Humanos para expedir Resoluciones Directorales y Administrativas respectivamente, relacionados con el ámbito administrativo sobre acciones de personal indicadas en los artículos 1º y 2º;

Contando con la opinión favorable de la Jefa de la Unidad de Capacitación y Desarrollo del Personal.

## SE RESUELVE:

**Artículo Primero.-** Aprobar el Plan de Estudio del Clima Organizacional 2014 en el Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé.

**Artículo Segundo.-** Corresponde a la Unidad de Capacitación y Desarrollo del Personal de la Oficina de Personal del Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", la responsabilidad de coordinar y cumplir con la realización del Estudio del Clima Organizacional 2014.

Regístrese y Comuníquese

VFP/MOE/Mila  
C.c: Dirección General  
Archivo

(1)  
(1)

MINISTERIO DE SALUD  
HONADOMANI "SAN BARTOLOME"

Lic. Adm. VICTOR FLORIAN PLASENCIA  
CLAD 0699-2  
DIRECTOR DE LA OFICINA DE PERSONAL



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 2014**



**Director General**

Dr. Edgardo Wilfredo Vásquez Pérez

**Director Adjunto**

Dr. Juan Orestes Ramírez Cabrera

**Director Ejecutivo de Administración**

Dr. Edson Valdivia Vera

**Director de Personal**

Lic. Adm. Víctor Florián Plascencia

**Jefa de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano**

Lic. Enf. Miriam Esther Ortiz Espinoza

**Equipo Técnico de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano**

Lic. Enf. Miriam Esther Ortiz Espinoza

TAP. Alaciel Mila Altamirano Palacios

TAP. Miriam Leticia Martínez Alarcón

Marco Antonio Basualdo Ibáñez

## I. 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 2014.

La población estudiada es de 977 (86.84%) 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 75.99, considerado como poco saludable, con un clima adverso que amerita mejorar.

La cultura organizacional alcanzó un valor de 23.36, se ubica en un nivel Saludable; el diseño organizacional alcanzó un valor de 25.08; ubicado en el nivel saludable; el potencial humano tuvo un valor de 27.55, considerado como un nivel saludable.

En el 2013, hubo un incremento en el nivel del clima organizacional de 77.9 a 80.36; pero durante el año 2013 y 2014 hubo un descenso en el nivel del clima organizacional de 80.36 a 75.99. El diseño organizacional se reduce de 25.7 a 25.08; el potencial humano se reduce de 31.29 a 27.55. En relación a la cultura organizacional disminuye de 23.37 a 23.36. Asimismo se aprecia que las dimensiones que se incrementaron ligeramente entre el 2013 y 2014, son: conflicto y cooperación, identidad y estructura.

Las dimensiones que tuvieron disminución son: motivación, remuneración, comunicación organizacional, toma de decisiones, innovación, recompensa, confort y liderazgo.

En relación a la evaluación del clima organizacional según Profesión, se aprecia las unidades orgánicas que obtuvieron mayores niveles en promedio de puntaje son: Asistente de Servicio de Salud, con un nivel de 102.00; seguido de Asistente de Servicio de Comunicación, con el 98.00; Asistente de Servicio Jurídico, con el 96.00; Electricista, con 94.00; Chofer y Biólogo, con el 85.00. Las Profesiones que tuvieron menores niveles de clima organizacional son: Residente, con el 66.71; Técnico de Ingeniería, con el 67.07; Estadístico, con el 67.33; Técnico Estadística, con el 68.00; Economista, con el 69.13.

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

## II. ANTECEDENTES

El Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé HONADOMANI, es un órgano desconcentrado del Instituto de Gestión de Servicios de Salud - IGSS, 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° 0462-DG-HONADOMANI-SB-2013, que aprueba el Plan de Desarrollo del Personal 2014, en el que incluye dentro de sus acciones operativas estudio de clima organizacional.

### III. JUSTIFICACIÓN

Permitirá profundizar el conocimiento de la situación del clima organizacional de la institución para generar información en el marco del proceso de descentralización y los lineamientos de políticas del sector salud, Ministerio de Salud que impulsa el desarrollo de acciones del sistema de gestión de la calidad, con la finalidad que todos los establecimientos de salud mejoren sus procesos, resultados, su clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

La medición del Clima Organizacional en el Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé" como una herramienta de gestión permite detectar qué deficiencias encuentra el personal en su relación con la organización de salud y que aspectos les satisfacen y cuales les producen insatisfacción y en qué medida.

Los resultados del estudio evaluará el clima organizacional, 2014. Información importantes que será utilizada en el sistema de monitoreo y evaluación de los Proyectos de mejora basados en los resultados encontrados. La difusión de los resultados será muy

valiosa para los tomadores de decisiones de la organización, el que contribuirá en elevar la calidad de la atención de los usuarios.

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **4.1 Objetivos generales**

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 2014.

##### **4.2 Objetivos específicos**

- Conocer el perfil sociodemográfico de la población estudiada.
- Determinar el nivel de clima organizacional a través de las dimensiones de conflicto y cooperación, motivación, identidad, toma de decisiones, remuneración, estructura, comunicación organizacional, innovación, liderazgo, recompensa, y confort.
- Identificar las dimensiones saludables y no saludables, para implementar mejoras de la calidad del clima organizacional, a través de las estrategias de desarrollo de recursos humanos con enfoque de competencias.

#### **V. POBLACIÓN 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 2014.

La población total de trabajadores del hospital son 1452 (975 trabajadores nombrados y 477 trabajadores del servicio de CAS), del total referido, 1125 trabajadores, que representa el 77.48 % fueron encuestados; de los cuales 977 trabajadores que representa el 86.84 % entre nombrados y contratados han sido válidos y seleccionados según el Aplicativo de Clima organizacional a través de la técnica de muestreo de aleatorio simple considerando criterios de inclusión y exclusión.

##### **Criterios de inclusión:**

- Personal del hospital con un tiempo de servicios mayor e igual a 3 meses de permanencia en el puesto actual de la organización.
- Trabajadores que laboren en áreas asistenciales y administrativas.
- Todo trabajador que se encuentre presente al momento de la aplicación del instrumento.

**Criterios de exclusión:**

- Personal del hospital con un tiempo de servicios menor a 3 meses de permanencia en la organización.
- Trabajadores que laboren en áreas asistenciales y administrativas.
- Todo trabajador que no se encuentre presente al momento de la aplicación del instrumento.

**VI. VARIABLES Y DIMENSIONES DE ESTUDIO**

Las variables y dimensiones de estudio se presentan en el cuadro siguiente:

**Tabla N° 1**  
**Variables y Dimensiones**

VARIABLES	DIMENSION
Cultura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad</li> <li>- Conflicto y cooperación</li> <li>- Motivación</li> </ul>
Diseño organizacional	Estructura <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma De decisiones</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Remuneración</li> </ul>
Potencial humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Innovación</li> <li>- Recompensa</li> <li>- Confort</li> </ul>

Cada dimensión incluye indicadores de medida, que conforman el instrumento de medición del estudio.

**Actividades desarrolladas en el proceso de investigación.**

Son las siguientes:

1. Elaboración del plan de estudio de clima organizacional.
2. Compromiso concertado con la alta dirección, unidades orgánicas del hospital San Bartolomé.
3. Capacitación del equipo técnico y de investigadores.
4. Difusión del instructivo de aplicación del cuestionario de medición del clima organizacional.
5. Trabajo de campo.
6. Procesamiento de datos.

7. Análisis de los resultados.
8. Presentación del informe del estudio, constituido por los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones de la propuesta de planes de mejoramiento del clima organizacional, para la socialización de los resultados al equipo de gestión institucional las jefaturas de las unidades orgánicas del Hospital San Bartolomé.

## VII. FASES DEL ESTUDIO:

### 1. Fase de alineamiento.

- ✓ Elaboración del plan de clima organizacional
- ✓ Presentación de la propuesta del plan al equipo de gestión y jefaturas de las unidades orgánicas del hospital "San Bartolomé" logrando su compromiso.
- ✓ Constitución de un equipo técnico encargado de la aplicación de los instrumentos.

### 2. Fase de sensibilización.

- ✓ Difusión de los objetivos del Estudio del Clima Organizacional por unidades orgánicas del Hospital "San Bartolomé", logrando su compromiso.
- ✓ Comunicación administrativa del área de personal dirigido a Jefes de Unidades orgánicas, Jefes de oficina, Jefes de servicio del hospital dando a conocer sobre la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.
- ✓ Integración del personal al estudio.

### 3. Fase de medición.

- ✓ Convocatoria interna a los recursos humanos por unidades operativas, para su participación en el estudio.
- ✓ Sensibilización previa antes de la aplicación del instrumento.
- ✓ Mantener el anonimato y confidencialidad del llenado del instrumento.

### 4. Fase de análisis y entrega de los resultados.

- ✓ Procesamiento de datos en el paquete estadístico SPSS/PC.
- ✓ Análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos
- ✓ Presentación de los resultados del estudio de clima organizacional, que incluyen las conclusiones y recomendaciones a seguir posterior a la medición del clima organizacional.

### 5. Fase de implementación de acciones de mejora.

- ✓ Recomendaciones de planes de acción de mejora continua de clima organizacional en los procesos percibidos como debilidad o amenaza.

- ✓ Articular los planes y los resultados de mejoramiento del clima organizacional con los indicadores estratégicos Plan Operativo Institucional y el Plan de Capacitación 2014.

## VIII. ANALISIS

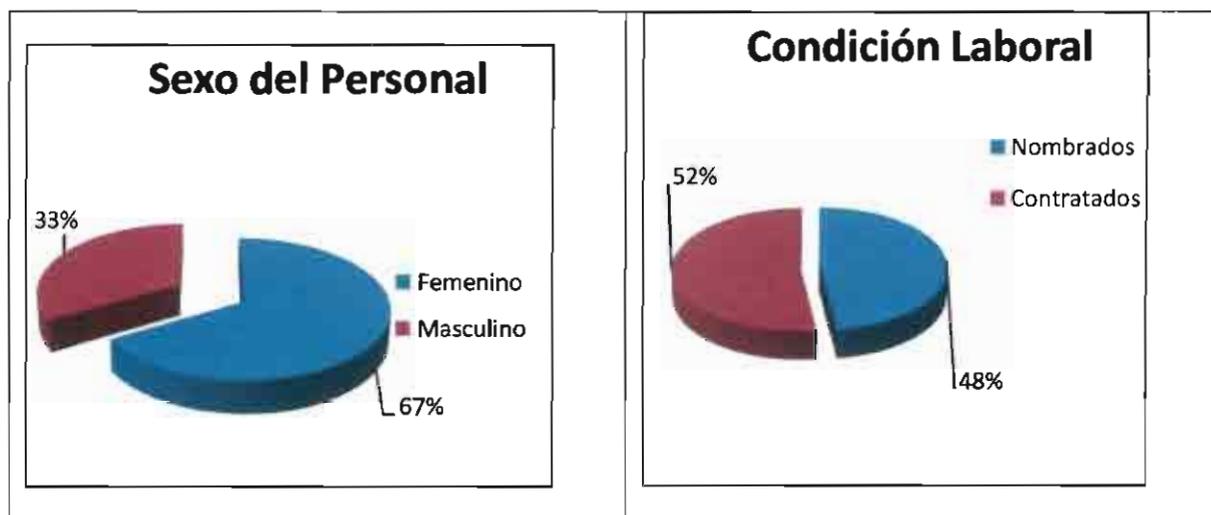
### 8.1 PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO DE LA POBLACIÓN

Cuadro N° 1

PERSONAL	n	%
Asistencial	766	78.4
Administrativo	211	21.6
Femenino	650	66.5
Masculino	327	33.5
Nombrado	468	47.9
Contratado	509	52.1

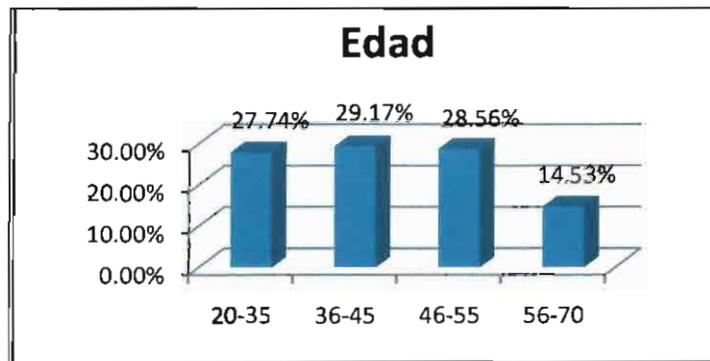
Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 01 Gráfico N° 02



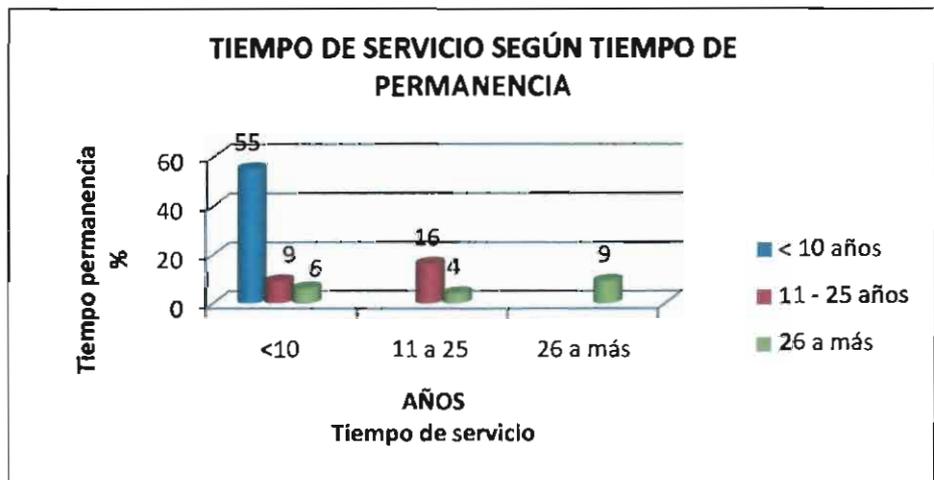
Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 03



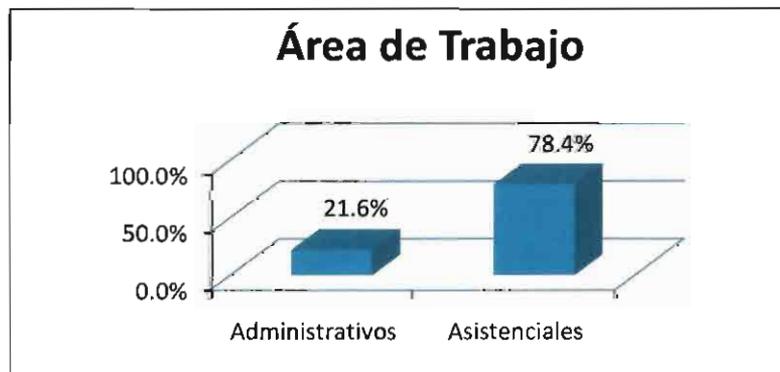
Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 04



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 05



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

## Cuadro N° 2

## Tipo de Profesión de la población estudiada

PROFESIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENFERMERA	259	26,5%
MEDICO	166	17,0%
OBSTETRA	53	5,4%
TECNOLOGO MEDICO	50	5,1%
NUTRICIONISTA	33	3,4%
CONTADOR	29	3,0%
ASIST ADMINISTRATIVO	28	2,9%
QUIMICO FARMACEUTICO	18	1,8%
TRABAJADOR SOCIAL ESC SUP	18	1,8%
INGENIERO	16	1,6%
AUX MANTENIMIENTO	12	1,2%
CIRUJANO DENTISTA	12	1,2%
ASIST CONTABLE	10	1,0%
ESPEC ADMINISTRATIVO	9	0,9%
ECONOMISTA	8	0,8%
PSICOLOGO	8	0,8%
ABOGADO	7	0,7%
RESIDENTE	7	0,7%
SECRETARIA	7	0,7%
RELACIONADOR PUBLICO	6	0,6%
DOCENTE DE ESCUELA SUP	5	0,5%
BIOLOGO	4	0,4%
AUX CONTABILIDAD	3	0,3%
ESTADISTICO	3	0,3%
TRABAJADOR DE SERVICIOS	3	0,3%
ARTESANO	1	0,1%
ASIST SERV COMUNICACIONES	1	0,1%
ASIST SERV DE SALUD	1	0,1%
ASIST SERV JURIDICO	1	0,1%
ASIST SERV SOCIAL	1	0,1%
CHOFER	1	0,1%
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1	0,1%
EDUCADOR	1	0,1%
ELECTRICISTA	1	0,1%
FISIOTERAPISTA CLINICO	1	0,1%
LABORATORISTA CLINICO	1	0,1%
SECRETARIO GENERAL	1	0,1%
TÉCNICOS	171	17,5%
<b>TOTAL</b>	<b>977</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

En relación al perfil socio demográfico de la población estudiada la mayoría del área asistencial que alcanza 78.4% y el área administrativa con el 21.6%, la mayoría son del sexo femenino con el 67.0% y masculino el 33.0%, condición laboral contratado con el 52.0% y nombrado el 48.0 %. Asimismo, que la mayoría son del grupo de edad entre 36 a 45 años con el 29.17%.

El tiempo de servicio del personal influye muy poco en el tiempo de permanencia en el servicio, lo que se puede apreciar que la relación entre el tiempo de servicio y el tiempo de permanencia en servicio actual no son directamente proporcionales.

Respecto al grupo ocupacional, la mayoría son profesionales, seguido de técnico, el área de trabajo en el asistencial seguido del administrativo.

La mayoría del personal son Enfermeras con el 26.5 %, seguido de Médicos con el 17.0%, continuando con Obstetras con el 5.4%, Tecnólogos Médicos que alcancen 5.1%, nutricionista con el 3.4%, contador con 3.0%, asistente administrativo con el 2.9%, y otras profesiones como químico farmacéutico, trabajador social, ingenieros, auxiliares de mantenimiento, cirujanos dentistas, asistente contable, administrador, economista, psicólogo.

## 8.2 DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio tiene la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuáles de sus factores o dimensiones resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación, para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se desarrolló para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, generando consecuencias negativas en la gestión de la organización. Asimismo, afectar al personal en su desempeño. Lo que primó es la situación detectada en el conjunto sistémico del clima de la organización, vinculados a las dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que son definidos como variables de evaluación y medición.

El análisis de los resultados permite identificar, organizar, y valorar la percepción del pensamiento de cada trabajador de lo que piensa, siente en su labor cotidiana en la organización.

## 8.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 08



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 09



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y todos los que en ella trabajan, así como líderes y el personal contienen la información sobre los valores, y principios de la organización. La información sobre cultura organizacional generada por el personal participante del estudio, se asume que se obtuvo de personas

comprometidas y responsables con sus actividades laborales, debido a que la cultura se los permite y por consiguiente se extrapola que el clima organizacional es favorable.

La información obtenida demuestra que el personal tiene una cultura organizacional **POR MEJORAR**, en ambas áreas del personal que perciben de no contar muy seguido con sus compañeros de trabajo y de otras áreas cuando lo necesitan, que reciben un trato aceptable, que la organización le ofrece oportunidades de hacer lo que sabe hacer, que se preocupan por el ambiente laboral aunque no tan intensamente, y que están poco comprometidos con su organización, esta es la percepción de la realidad y la interpretación que de ella hacen. Por consiguiente reviste una vital importancia para la organización. Asimismo, las características individuales del trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Gráfico N° 10



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

## 8.2.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

Considerando que toda organización debe considerar lo que implica el diseño organizacional y este cómo se relaciona con el clima organizacional, que contribuye en la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado (Suárez, C. 2000).

La información obtenida demuestra que la mayor proporción del personal tanto asistencial y administrativo tiene un nivel poco saludable, y en menor proporción en el nivel de no saludables aún todavía es representativo, y tomar en cuenta su mejora. Resultados que se desprenden de la percepción de que su jefe trata de obtener información antes de tomar una decisión, su participación en la toma de decisiones, una insatisfacción en relación a sus remuneraciones, las tareas las conocen y están acorde a la función, la comunicación del jefe con los trabajadores para recibir apreciaciones técnicas, y le comunica que está realizando bien o mal sus actividades, y presta atención a la comunicación, indicadores que determinaron el nivel de diseño organizacional.

Gráfico N° 11



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

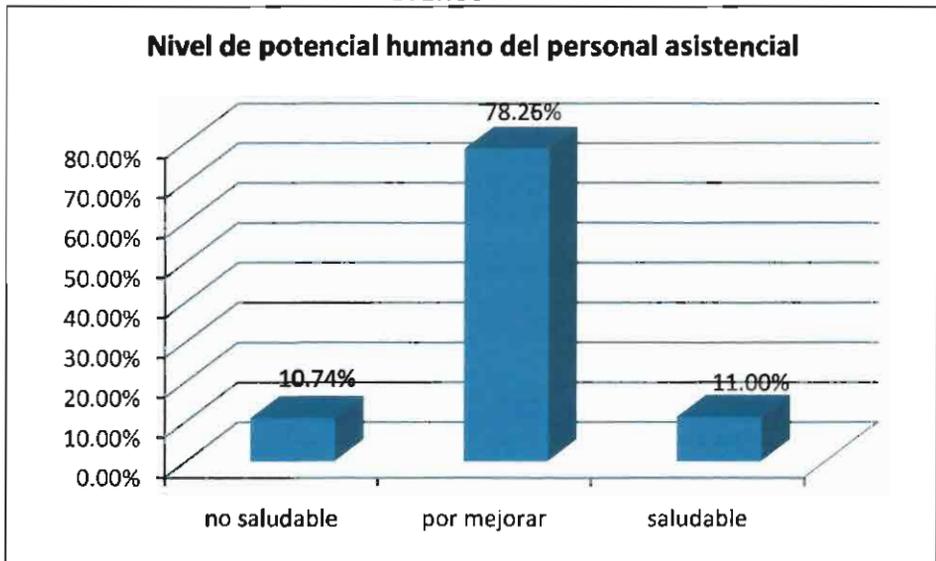
### 8.2.3 POTENCIAL HUMANO

El potencial humano es el arma competitiva de la organización, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención, como señala Suárez, Carlos Gabriel, (2000).

La información demuestra que la mayor proporción del personal tanto asistencial y administrativo tiene un nivel de potencial humano saludable 71.21 %, seguido el poco saludable con el 17.89 %, y no saludable con el 10.90 %, que aún requiere una mejora. Resultados que se desprenden de la percepción del personal en relación a que la innovación es característica de la organización, iniciativa de los compañeros de trabajo para la solución de problemas, las nuevas ideas sean consideradas, la institución es flexible y se adapta a los cambios, que el jefe está disponible cuando se le necesita, los directivos contribuyen a crear condiciones para el progreso de la organización; el personal que se ubica en el nivel de no saludable y poco saludable, son los indicadores sobre

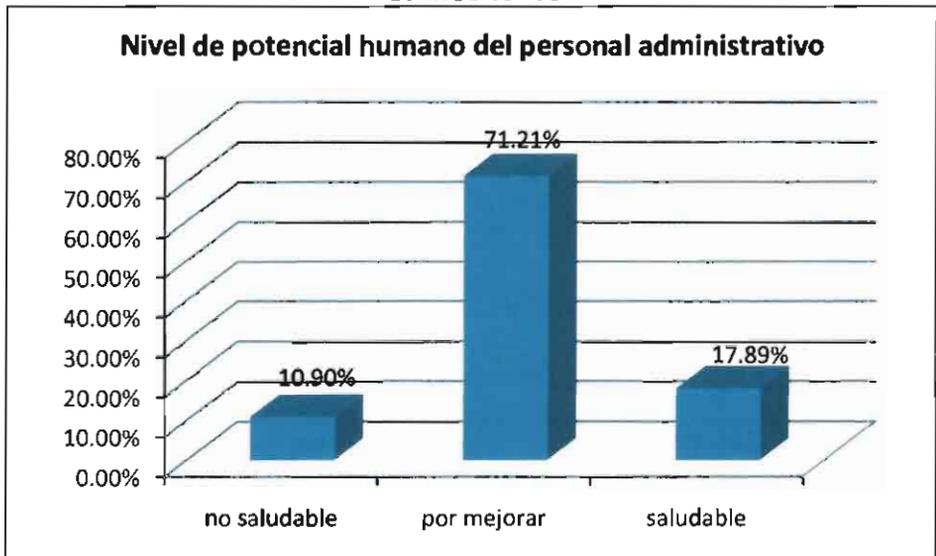
incentivos laborales para hacer mejor mi trabajo, evaluación de su trabajo es adecuada, los premios son distribuidos en forma justa, insatisfacción con el ambiente de trabajo, indicadores que determinaron el nivel del potencial humano.

Gráfico N° 12



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

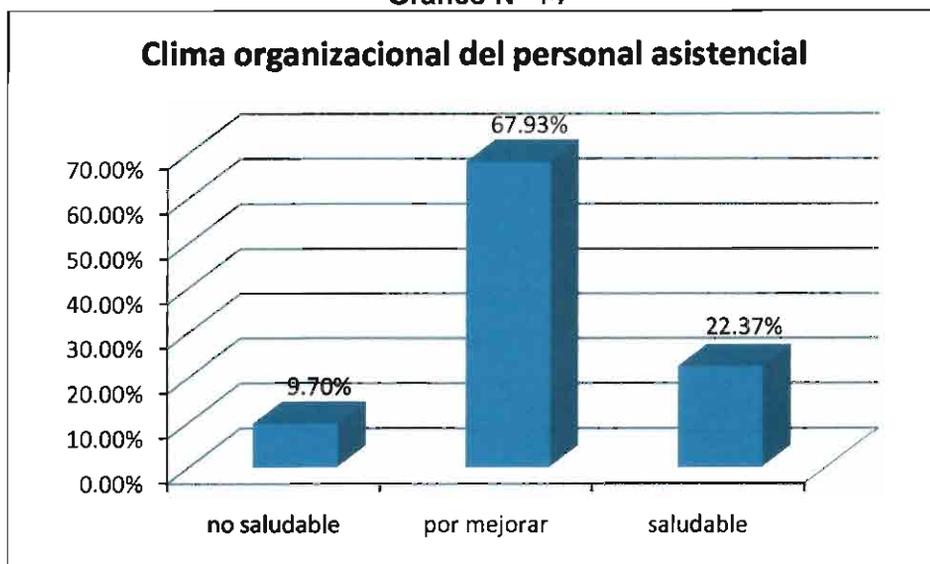
Gráfico N° 13



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

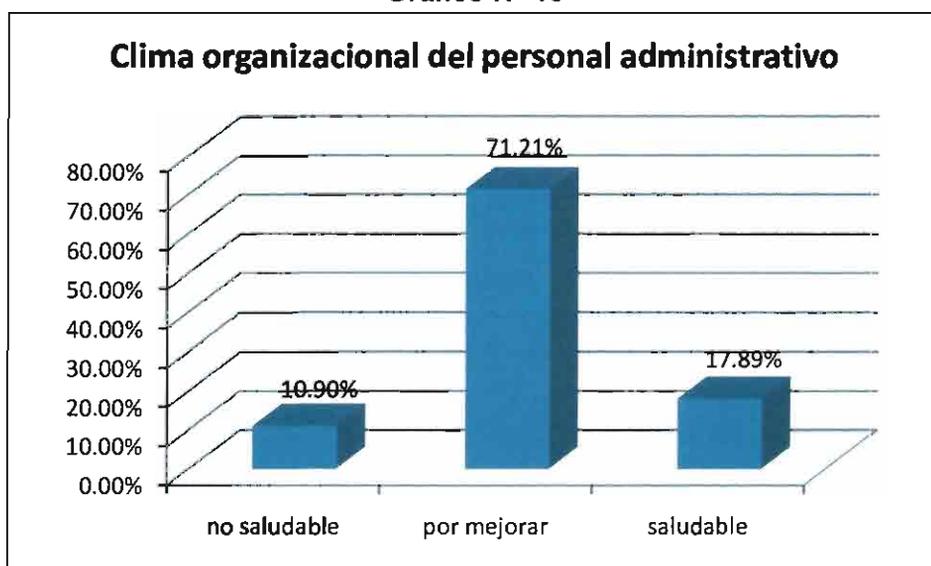
8.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 14



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 15



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Cuadro 3 FRECUENCIA DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

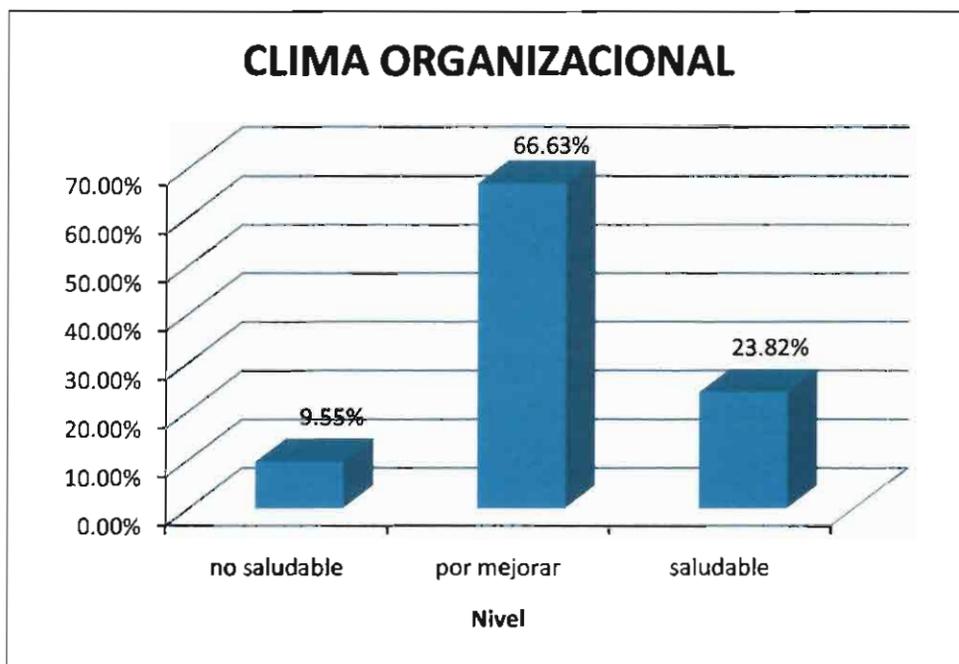
VARIABLE/DIMENSIÓN	FRECUENCIAS (%)			
	No saludable	Por mejorar	Saludable	Total
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>3,62%</b>	<b>65,54%</b>	<b>30,84%</b>	<b>100%</b>
motivación	4,50%	72,88%	22,62%	100%
conflicto	5,94%	81,68%	12,38%	100%
Identidad	0,41%	42,07%	57,52%	100%
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>12,77%</b>	<b>57,34%</b>	<b>29,89%</b>	<b>100%</b>
Remuneración	42,58%	51,69%	5,73%	100%
Toma de Decisiones	6,24%	74,82%	18,94%	100%
Comunicación Organizacional	1,94%	57,32%	40,74%	100%
Estructura	0,31%	45,55%	54,15%	100%
<b>POTENCIAL HUMANO</b>	<b>10,77%</b>	<b>76,74%</b>	<b>12,49%</b>	<b>100%</b>
Recompensa	26,00%	67,96%	6,04%	100%
Innovación	7,37%	80,55%	12,08%	100%
Liderazgo	6,14%	77,79%	16,07%	100%
Confort	3,58%	80,66%	15,76%	100%

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Las dimensiones del clima organizacional constituye cada vez más factores que reflejan las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su satisfacción.

Como se puede apreciar que la mayoría del personal se ubica en el nivel saludable en las dimensiones de estructura, identidad; en menor proporción se ubican en las dimensiones de liderazgo, confort, innovación, toma de decisiones, motivación conflicto y comunicación organizacional, seguido de recompensa y remuneración. Asimismo, se ubican en proporciones aún consideradas significativas en el nivel poco saludable y no saludable, las dimensiones de recompensa y remuneración. En efecto, todas las dimensiones ameritan aún mejoras. Además, la gran mayoría del personal se encuentra en el nivel de clima poco saludable que alcanza al 66.63%, y una menor proporción en el nivel no saludable. En consecuencia, el clima organizacional es favorable en la organización aunque hay que realizar mejoras.

Gráfico N° 16



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 17



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Cuadro N° 4

## CUADRO COMPARATIVO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>70.2</b>	<b>77.83</b>	<b>77.9</b>	<b>80.36</b>	<b>75,99</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>21</b>	<b>24.1</b>	<b>24.32</b>	<b>23.37</b>	<b>23,36</b>
Motivación	6.3	5.28	8.46	8.48	8,32
Conflicto y Cooperación	7.0	10.29	5.84	5.12	5,26
Identidad	7.6	8.53	10.2	9.77	9,79
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>22.2</b>	<b>26.25</b>	<b>25.36</b>	<b>25.7</b>	<b>25,08</b>
Remuneración	5.0	7.97	3.67	4.14	3,84
Comunicación Organizacional	8.0	6.91	9.36	9.49	9,18
Toma de decisiones	4.4	5.83	5.53	5.53	5,37
Estructura	4.7	5.54	6.8	6.54	6,68
<b>POTENCIAL HUMANO</b>	<b>27.1</b>	<b>27.48</b>	<b>28.21</b>	<b>31.29</b>	<b>27,55</b>
Innovación	8.7	6.7	10.27	10.81	10,12
Recompensa	8.2	9.75	6.93	9.2	6,65
Confort	5.1	5.41	5.61	5.62	5,48
Liderazgo	5.2	5.61	5.39	5.66	5,30

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Las variables son de gran importancia debido a que son las que constituyen los procesos organizacionales durante los últimos cuatro años. El resultado de clima organizacional 2014, 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; pero durante el año 2013 y 2014 hubo un descenso en el nivel del clima organizacional de 80.36 a 75.99. El diseño organizacional disminuye de 25.7 a 25.08; el potencial humano baja de 31.29 a 27.55. En relación a la cultura organizacional disminuye de 23.37 a 23.36. Asimismo se aprecia que las dimensiones que se incrementaron ligeramente entre el 2013 y 2014, son: conflicto y cooperación, identidad y estructura. Las dimensiones que tuvieron disminución son: motivación, remuneración, comunicación organizacional, toma de decisiones, innovación, recompensa, confort y liderazgo.

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; aunque en temas de remuneración y recompensas los colaboradores no se encuentran muy satisfechos a comparación del año anterior.

### 8.3 PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN SEGÚN DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 8.3.1 Cultura Organizacional

**Cuadro N° 5**  
**PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**  
Estadística descriptiva

VARIABLES / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACIÓN	EVALUACIÓN DE CLIMA	CLIMA ADVERSO (E x E)	PROMEDIO DE INTERVENCIÓN
		No saludable	Por mejorar	Saludable				
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	< 16	16 a 24	> 24	23,36	Por Mejorar	0,360	
Conflicto y Cooperación	2 a 8	< 4	4 a 8	> 6	5,26	Por Mejorar	0,457	1
Motivación	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	8,32	Por Mejorar	0,409	2
Identidad	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	9,79	Saludable	0,248	3

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

**Gráfico N° 18**



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

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 cuales 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 promedio de 23.36 del total de 32 puntos, considerado como un clima en Cultura organizacional **POR MEJORAR** y un clima adverso de 0.360, que afecta el clima organizacional que requiere su intervención para lograr su mejoría.

La cultura organizacional no es saludable influido básicamente por la motivación, seguido del conflicto y cooperación, se puede asumir que existe un clima entre el personal poco comprometido con la institución. Asimismo, las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se involucradas en los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, y condicionan el clima del desempeño laboral.

Es importante analizar cada una de las dimensiones con el propósito de mejora, según las prioridades siguientes: conflicto y cooperación, motivación. Finalmente identidad.

**Conflicto y cooperación**, se encontró que una mayoría del personal se ubica con el promedio de 5.26 de 8 puntos ubicado como **POR MEJORAR**, sin embargo otro sector del personal se ubica en el 0.457, y se encuentra mucho más insatisfecho, lo que resulta ser un clima adverso para la organización, y requiere mejorar.

El bajo sentimiento de grado entre el personal de la organización hace que no se aceptan las opiniones discrepantes de sus compañeros de trabajo, y enfrentan los problemas tan pronto como surge la falta de espíritu de ayuda de parte de los directivos hacia los trabajadores, como apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores, conduce a un clima adverso del hospital, según Litwin y Stinger.

**Motivación**, a la luz de los resultados, se encontró que una mayoría del personal se ubica con el promedio de 8.32 de 12 puntos ubicado como POR MEJORAR. Sin embargo, otro sector del personal se ubica en el 0.409, y se encuentra insatisfecho, lo que resulta ser un clima adverso para la organización, y requiere mejorar.

La baja motivación son limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal, las creencias básicas sobre su entorno laboral afecta el enfoque para diseñar la organización y administrarla, así como en la productividad, la satisfacción, y como persona su bienestar y satisfacción. Es una debilidad que encamina a la organización hacia una imagen de carencia de la excelencia, hacia el éxito.

Los problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la organización hay un clima laboral adverso, requiere su intervención.

**Identidad**, se encontró que una mayoría del personal se ubica con el promedio de 9.79 de 12 puntos ubicado como **SALUDABLE**, sin embargo otro sector del personal se ubica en el 0.246, y se encuentra insatisfecho, lo que resulta ser un clima adverso para la organización, y requiere mejorar.

Los sentimientos y experiencias organizacionales basadas en relaciones propias y de los otros compañeros de trabajo, guía el accionar del personal del hospital. Su premisa principal es que existe una identidad con la organización, resultado favorable para el clima organizacional.

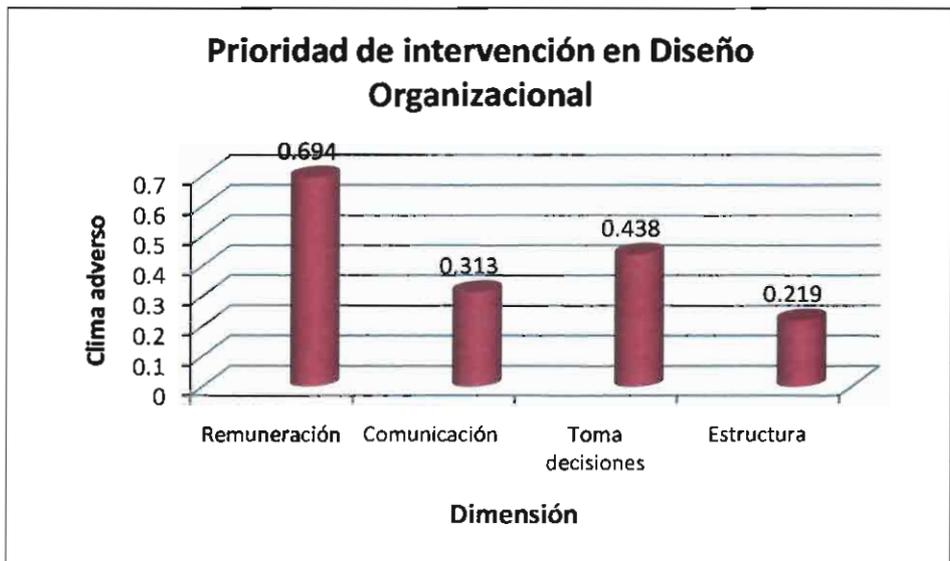
### 8.3.2 Diseño Organizacional

**Cuadro N° 6**  
**PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### Estadística descriptiva

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				
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	9 a 36	< 18	18 a 27	> 27	25,08	Por Mejorar	0,607	
Remuneración	2 a 8	<	4 a 6	> 6	3,84	No Saludable	0,694	1
Toma de Decisiones	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,37	Por Mejorar	0,438	2
Comunicación Organizacional	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	9,18	Saludable	0,313	3
Estructura	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	6,68	Saludable	0,219	4

Gráfico N° 19



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

La organización que tiene un nivel de clima Por Mejorar de diseño organizacional, para incrementarla es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, es por ello que el personal debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

En relación a la variable de diseño organizacional que evalúa y mide el clima organizacional, se encontró que el personal se ubica en el promedio de 25.08, de una calificación de 36 puntos, considerado como **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.607, considerado como clima adverso que debe ser mejorado.

Después de un análisis en relación a cada una de las dimensiones del diseño organizacional Es importante analizar cada una de las dimensiones con el propósito de mejora, según las prioridades siguientes: remuneración, comunicación, toma de decisiones, y estructura.

**Remuneración**, a la luz de los resultados, se encontró que una mayoría del personal se ubica con el promedio de puntuación de 3.84 de un total de 8 puntos, considerado como **NO SALUDABLE**, y otro sector del personal adverso, percibe que el salario y beneficios aún no son razonables, y tiene un nivel **POR MEJORAR** por el trabajo que realiza alcanzando 0.694 de 1 punto, y se encuentra insatisfecho, lo que resulta ser un clima adverso para la organización, y requiere mejorar. En efecto, varios estudios señalan que un trabajador contento con su trabajo rinde más, genera un buen clima laboral y ayuda a mejorar el balance corporativo (English G. Jorge). Sin embargo estas decisiones son de la

política de gobierno, para mejorar se debe procurar generar condiciones para tener empleados satisfechos, ya que estar feliz en el trabajo normalmente se refleja en conductas de entrega y compromiso, baja rotación de personal y ausentismo, y niveles de rendimiento superiores a los esperados.

Es fundamental en el clima organizacional, los salarios medios y bajos con carácter fijo por tiempo prolongado no contribuyen al buen clima laboral, debido a que no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.

**Toma de decisiones**, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en el contexto organizacional. El individuo se relaciona directa e indirectamente con la administración de la organización. La toma de decisiones y el clima organizacional son elementos importantes en el desempeño y éxito de la organización.

Se observa que la mayoría del personal, percibe que la toma de decisiones se ubica con promedio 5.37 de 8 puntos, considerado en un nivel de clima **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.438, considerado como un clima adverso. Se infiere que el personal percibe que su jefe inmediato trata de obtener información eventualmente antes de tomar una decisión y permite la participación en la toma de decisiones en nivel muy bajo. Es importante que al momento de elaborar un nuevo plan estratégico, una planificación operativa, normas o directivas requeridas para la gestión de la organización, deba considerarse esta realidad.

**Comunicación**, se encontró que la mayoría del personal, percibe que la comunicación organizacional se ubica con promedio 9.18 de 12 puntos, considerado como **SALUDABLE**, y una proporción alcanzó un puntaje 0.313, considerado como un clima adverso. Resultado que se desprende de que el jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recoger apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo, el jefe inmediato se comunica si está realizando bien, su trabajo, y prestan atención a las comunicaciones del jefe. Es importante que la comunicación debe ser clara y la información oportuna.

Los individuos dentro de la organización, interactúan constantemente y establecen relaciones con compañeros, superiores, subordinados, al igual que con procedimientos, estructuras y políticas. El conjunto de relaciones establecidas por los integrantes de la organización, conforman el clima organizacional, que se puede definir como el indicador del estado de salud de la organización (Burnes, Makarena).

**Estructura**, en relación a la presente dimensión se aprecia que la mayoría del personal, se ubica en el promedio 6.68 de 8 puntos, considerado como **SALUDABLE**, y un puntaje adverso de 0.219, considerado como un clima adverso, que amerita su intervención, debido a que afecta al clima organizacional. Se aprecia que el personal siente conocer las tareas o funciones específicas que se realizar en la organización, las tareas que desempeñó corresponden a su función.

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Estos elementos estructurales tienen que ver con las reglas, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo (Teoría de Litwin y Stinger).

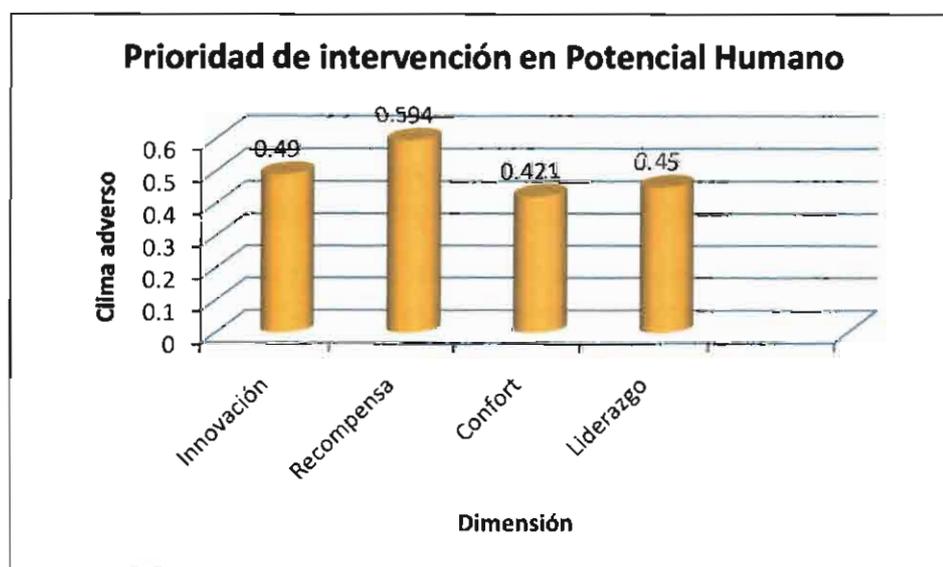
### 8.3.3 Potencial Humano

**Cuadro N° 7**  
**PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DEL POTENCIAL HUMANO**  
**Estadística Descriptiva**

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				
<b>POTENCIAL HUMANO</b>	<b>11 a 44</b>	<b>&lt; 22</b>	<b>22 a 33</b>	<b>&gt; 33</b>	<b>27,55</b>	<b>Por Mejorar</b>	<b>0,498</b>	
Recompensa	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	6,65	Por Mejorar	0,594	1
Innovación	4 a 16	<4	8 a 12	> 12	10,12	Por Mejorar	0,490	2
Liderazgo	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,30	Por Mejorar	0,450	3
Confort	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,48	Por Mejorar	0,421	4

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

**Gráfico N° 20**



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

En relación a la variable de potencial humano que evalúa y mide el clima organizacional, se encontró que el personal se ubica en el promedio de 27.55, de una calificación de 44 puntos, considerado en un nivel de clima **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.498, considerado como clima adverso, el que debe ser intervenido de **PRIORIDAD**, para su mejora.

Los resultados demuestran la prioridad de intervención de dimensiones con el propósito de mejora son las siguientes: innovación, recompensa, confort, y finalmente liderazgo.

El potencial humano en el clima organizacional, es una variable fundamental para la gestión de los recursos humanos, en la medida que demuestra el valor que está agregando, destacará el nivel de importancia que produce y genera para la organización. Este aspecto necesariamente va articulado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada trabajador independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, está desarrollando la actividad que le place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está contribuyendo con la organización, y esa importancia se mide de manera directa con el grado de autonomía, los desafíos que propone, la actividad que ejecuta, y el compromiso, para obtener mejores resultados.

**Recompensa**, en la presente dimensión se encontró que la mayoría del personal, se ubica en el promedio 6.65 de 12 puntos, considerado como un nivel de clima **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.594, considerado como un clima adverso, que amerita su intervención, debido a que afecta al clima de la organización.

Se puede asumir que el personal aún no se encuentra satisfecho por los incentivos laborales para que realicen mejor su trabajo, que la evaluación de su trabajo no es la adecuada, los premios y reconocimientos aún no son distribuidos en forma justa.

Considerando que la recompensa es el sentimiento de que uno le recompensa por hacer bien su trabajo, énfasis en el reconocimiento más bien que en sanciones, y se perciba equidad en las políticas de salarios y promoción (Litwin y Stinger).

**Innovación**, en relación a la presente dimensión se aprecia que la mayoría del personal, se ubica en el promedio 10.12 de 16 puntos, considerado como **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.490, considerado como un clima adverso, que amerita su prioritaria intervención, debido a que afecta al clima organizacional.

Se aprecia que el personal siente que la innovación es poco característica aún de la organización, los compañeros de trabajo toman iniciativas de manera ocasional para la solución de problemas, es fácil que sus nuevas ideas sean consideradas, la institución es poco flexible y se no se adaptan tan bien a los cambios.

Se puede asumir que pocas veces parece ser considerada la creatividad e innovación como aspecto importante en el clima organizacional, se puede inferir la pregunta ¿Qué pasa cuando la organización se pone como propósito estratégico la innovación?, ¿sirven las actuales mediciones de clima para esa meta? más allá de acciones cotidianas del clima organizacional puede aumentar la probabilidad para la innovación.

Para mejorarla Isaksen, Lauer y Ekvall, luego de sus investigaciones, definieron nueve dimensiones que podrían ayudar a reconocer y administrar un clima estancado para llevarlo a uno orientado a la innovación son: desafío y participación, libertad, confianza y apertura, tiempo para las ideas, juego y humor, conflicto personal, apoyo a las ideas.

**Liderazgo**, se encontró que la mayoría del personal, se ubica en el promedio 5.30 de 8 puntos, considerado como **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.450, considerado como un clima adverso, que amerita su intervención con fines de mejora, debido a que afecta el clima organizacional.

Se puede inferir que el personal aún no se encuentra íntegramente satisfecho, sienten que su jefe no está disponible al 100% cuando se le necesita, que los directivos se preocupen en crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.

Considerando la importancia que tiene el liderazgo en una organización, la capacidad de un jefe debe ser guiar y dirigir, a pesar que una organización pueda tener una planeación adecuada, un control y procedimiento adecuados en la organización, no puede sobrevivir si no tiene un líder apropiado.

**Confort**, es la variable que tuvo un comportamiento donde la mayoría del personal, se ubica en el promedio 5.48 de 8 puntos, considerado como clima **POR MEJORAR**, y un puntaje adverso de 0.421, considerado como un clima adverso, que amerita su intervención con fines de mejora, debido a que afecta el clima organizacional.

Se puede inferir a partir de los resultados, que el personal aún no se encuentra íntegramente satisfecho, debido a que percibe que aún no se siente satisfecho con su ambiente de trabajo, la limpieza de los ambientes aún no son adecuadas, lo que afecta al clima organizacional.

Teniendo en cuenta el esfuerzo que realiza la organización para crear un ambiente físico sano y agradable por ende saludable, existe un personal que tiene un clima adverso, es decir desfavorable.

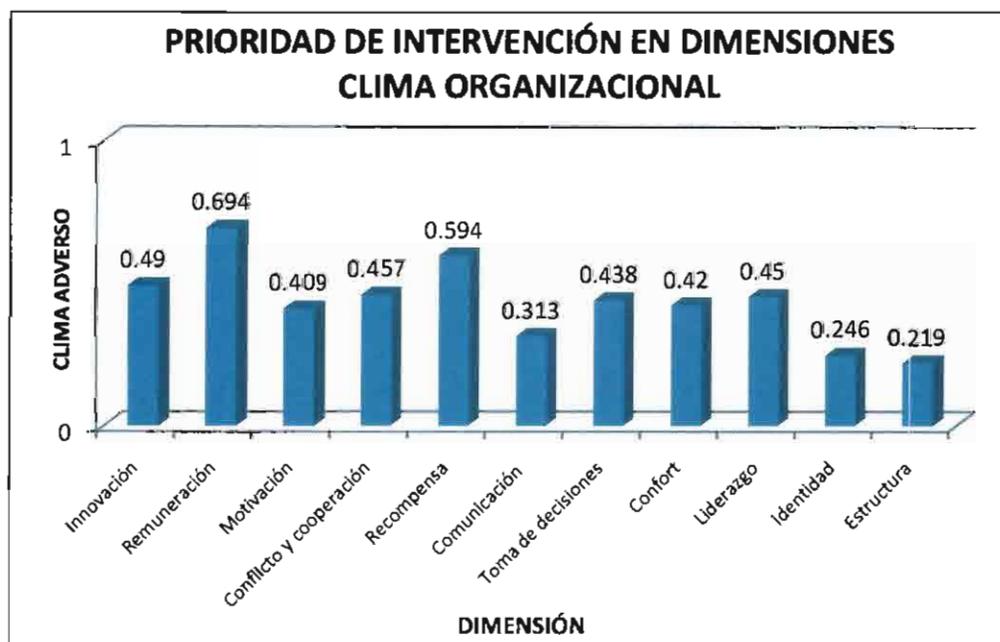
Cuadro N° 8

## CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES SEGÚN PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN

VARIABLE/ DIMENSION	RANGO DE PUNTAJACIÓN	EVALUACION DE LA PUNTAJACIÓN			PUNTAJACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO (0 a 1)	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
		No Saludable	Por mejorar	Saludable				
Remuneración	2 a 8	<	4 a 6	> 6	3,84	No Saludable	0,694	1
Recompensa	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	6,65	Por Mejorar	0,594	2
Innovación	4 a 16	<4	8 a 12	> 12	10,12	Por Mejorar	0,490	3
Conflicto y Cooperación	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,26	Por Mejorar	0,457	4
Liderazgo	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,30	Por Mejorar	0,450	5
Toma de Decisiones	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,37	Por Mejorar	0,438	6
Confort	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	5,48	Por Mejorar	0,421	7
Motivación	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	8,32	Por Mejorar	0,409	8
Comunicación Organizacional	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	9,18	Saludable	0,313	9
Identidad	3 a 12	< 6	6 a 9	> 9	9,79	Saludable	0,246	10
Estructura	2 a 8	< 4	4 a 6	> 6	6,68	Saludable	0,219	11

Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

Gráfico N° 21



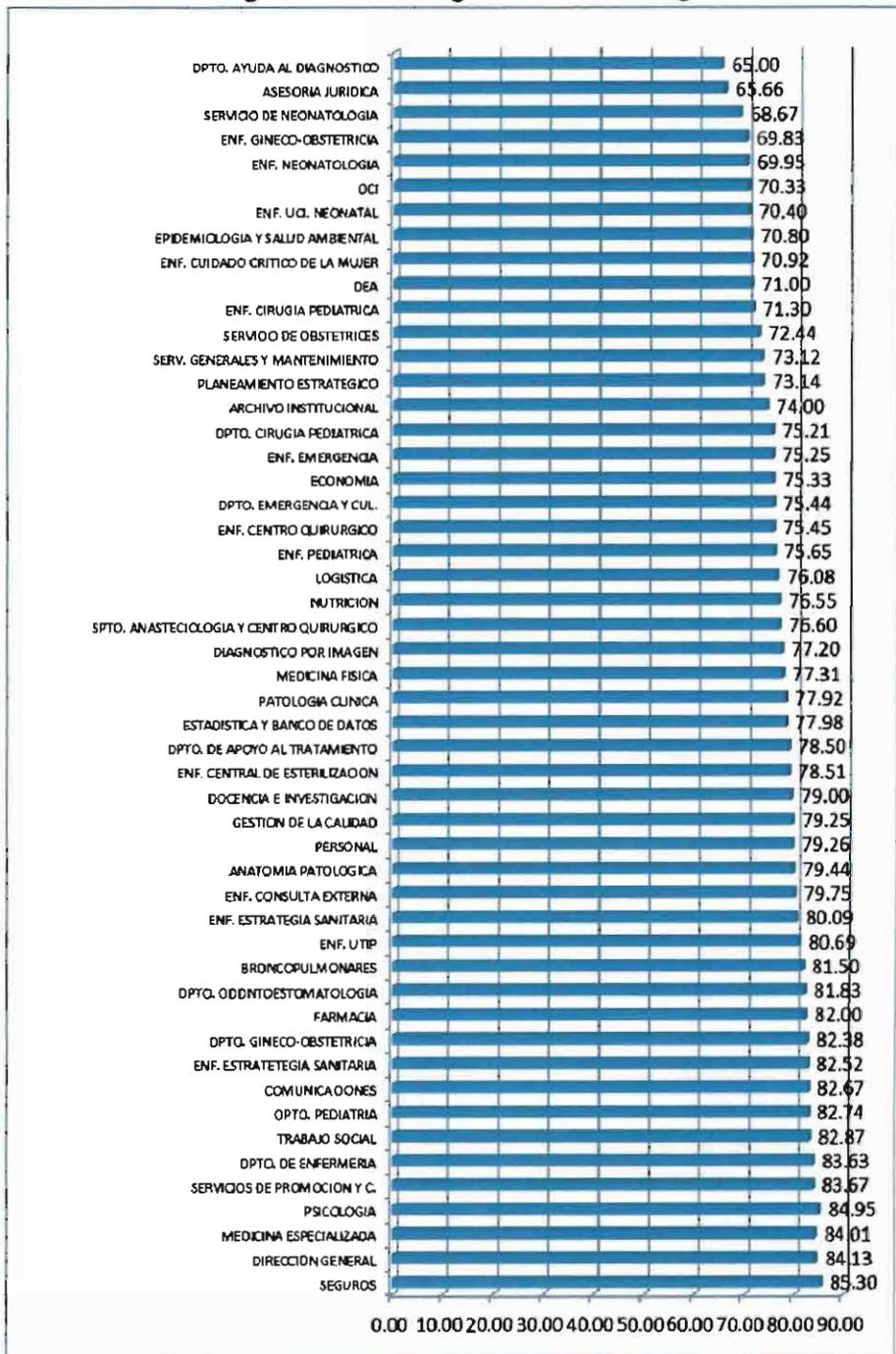
Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

En el gráfico, se aprecia los resultados en relación al orden de prioridad de intervención de dimensiones con el propósito de mejora, son las siguientes: innovación, remuneración, motivación, confort, comunicación, toma de decisiones, confort, liderazgo, identidad, finalmente estructura.

Se aprecia que los resultados encontrados de las 11 dimensiones, las 8 primeras que deben ser intervenidas son: **remuneración** que obtuvo un clima organizacional promedio de 3.84 de 12 puntos, con 0.694 de clima adverso, ubicado como clima No saludable; seguido de **recompensa** con promedio de clima organizacional de 6.65 de 12 puntos, con clima adverso de 0.594, ubicado como un clima Por mejorar; continuando con **innovación** con un clima organizacional promedio de 10.12 de 16 puntos, con 0.490 de clima adverso, ubicado como clima Por mejorar; siguiendo en orden de prioridad **conflicto y cooperación** con un clima organizacional promedio de 5.26 de 8 puntos, con 0.457 de clima adverso, ubicado como clima Por mejorar; continuando con **liderazgo** con un clima organizacional promedio de 5.30 de 8 puntos, con 0.450 de clima adverso, ubicado como clima Por mejorar, **toma de decisiones** con un clima organizacional promedio de 5.37 de 8 puntos, con 0.438 de clima adverso, ubicado como clima Por mejorar; continuando con **confort** con un clima organizacional promedio de 5.30 de 8 puntos, con 0.450 de clima adverso, ubicado como clima Por mejorar, continuando con **motivación**, con un clima organizacional promedio de 8.32 de 12 puntos, con 0.409 de clima adverso

Continuando con las siguientes 3 dimensiones así como comunicación organizacional, identidad y estructura.

Gráfico N° 22  
Clima Organizacional según Unidades Orgánicas



Fuente: Estudio de Clima Organizacional 2014, Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"

## IX. CONCLUSIONES

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

1. En relación al perfil socio demográfico de la población estudiada la mayoría del área asistencial que alcanza 78.4% y el área administrativa con el 21.6%, la mayoría son del sexo femenino con el 67.0% y masculino el 33.0%, condición laboral contratado con el 52.0% y nombrado el 48.0 %. Asimismo, que la mayoría son del grupo de edad entre 36 a 45 años con el 29.17%.
2. El tiempo de servicio del personal influye muy poco en el tiempo de permanencia en el servicio, lo que se puede apreciar que la relación entre el tiempo de servicio y el tiempo de permanencia en servicio actual no son directamente proporcionales.
3. Respecto al grupo ocupacional, la mayoría son profesionales, seguido de técnico, el área de trabajo en el asistencial seguido del administrativo.
4. La mayoría del personal son Enfermeras con el 26.5 %, seguido de médicos con el 17.0%, y seguido de obstetras un 5.4%, tecnólogos médicos un 5.1%, nutricionistas un 3.4%, contadores en un 3.0%, asistentes administrativos en un 2.9%, y otros profesionales en menor proporción como químico farmacéuticos, trabajadores sociales, ingenieros, auxiliares de mantenimiento, cirujanos dentistas, asistente contable, administrador, economistas, psicólogos.
5. En relación al clima organizacional en el 2014, alcanzó un valor promedio de 75.99, considerado como **SALUDABLE**, se obtuvo un descenso en relación al 2013, que alcanzó al 80.36. 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 dimensión de la Cultura organizacional hubo una disminución no significativa en relación al 2013 de 23.37 a 23.36, se encuentra en el nivel de Saludable.
7. Respecto al Diseño organizacional del 2013, hubo un descenso de 25.7 a 25.08; ubicado en el nivel **SALUDABLE**.
8. El Potencial humano respecto al 2013, hubo una disminución de 31.29 a 27.55 alcanzando el nivel **SALUDABLE**.
9. Las dimensiones que se tuvieron un ligero incremento en el 2014 en relación al 2013 son, conflicto y cooperación, identidad y estructura. Las dimensiones que tuvieron

disminución son: motivación, remuneración, comunicación organizacional, toma de decisiones, innovación, recompensa, confort y liderazgo.

10. Las dimensiones que deben ser intervenidas según prioridad de acuerdo a los puntajes obtenidos como clima adverso son: remuneración, recompensa, innovación, conflicto y cooperación, liderazgo, toma de decisiones, confort. Finalmente, motivación.
11. El clima organizacional del personal en las Unidades Orgánicas, que obtuvieron mayores niveles son: Dirección General, seguido del Servicio de promoción y C., Trabajo social, Dpto. de Gineco-Obstetricia, Dpto. Odontología. Las unidades orgánicas que tuvieron menores niveles de clima organizacional y deben ser intervenidos son: Dpto. Ayuda al Diagnóstico, Servicio de Neonatología.

## X. SUGERENCIAS Y/O RECOMENDACIONES

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

1. Llevar a cabo un seminario 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 y disminuir la insatisfacción que se deben cumplir en los diferentes plazos e incidir rápidamente en el cambio del clima organizacional.
2. Conformar un comité de mejora continua, que planifique e intervenga en la mejora de las dimensiones.
3. Para que se contribuya con objetivos de la cultura organizacional organización es importante tomar en cuenta el ambiente laboral donde se desarrollan todas las actividades, en aplicación a las normas, incentivando valores y respetando sus creencias y opiniones
4. El diseño organizacional, para incrementarla es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, es por ello que el personal debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.
5. El potencial humano en el clima organizacional, debe ir articulado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y debe guardar una estrecha relación con el tipo de supervisión que se realiza a los trabajadores.

6. Para mejorar la dimensión de remuneración, se sugiere que se debe realizar la gestión tomando en cuenta criterios específicos como son la capacitación, la especialización, grados académicos, y el riesgo ocupacional, para que el personal se sienta satisfecho.
7. Para mejorar la dimensión de recompensa, se sugiere que se debe nombrar un comité organizador y democrático que evalúe y seleccione al personal que amerita una recompensa por ejemplo otorgarle una semana de descanso anual aquel trabajador que no haya solicitado licencia en todo el año, capacitación a nivel nacional e internacional, gestionar incentivos por riesgo ocupacional, para que el personal lo reciba a satisfacción.
8. Para mejorar la dimensión de innovación, elaborar un taller de sensibilización previa a la implementar una propuesta de cambio organizacional, para incorporar en el subconsciente colectivo del trabajador el beneficio y las ventajas del cambio de esta forma prever la no aceptación, y el personal se sienta comprometido.
9. Respecto a la dimensión de conflicto y cooperación, dentro del plan de capacitación y proyección social, se debe considerar cursos de cómo monitorear y resolver un conflicto, asimismo organizar reuniones de integración con los niños de los trabajadores.
10. 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.
11. Elaborar un plan de descentralización de acciones en las diferentes unidades orgánicas, para motivar e integrar a los equipos de salud.
12. En relación a algunas propuestas de mejora así como incrementar 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.
13. Realizar talleres de integración en relación a técnicas de trabajo en equipo, coordinaciones según el manual de organización y funciones, otros temas orientados a la integración y motivación.
14. En el proceso de aplicación de las mejoras, se debe comunicar las iniciativas y los procesos de mejora previamente.
15. Elaborar estrategias de reconocimiento moral y material, que pueden ser mensual, trimestral y anual para estimular las mejores.

16. Organizar cursos teóricos –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 prioritarios existentes en el servicio relacionado con lo expuesto a través de técnicas participativas.
17. El aplicativo de Clima Organizacional 2008 – 2011 del MINSA, tiene serias limitaciones, para el objetivo del estudio, se recomienda que debe ser actualizado.

### Bibliografía

- 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"

<b>Equipo Técnico</b>	Mag. Enf. Miriam Esther Ortiz Espinoza. TAP. Alaciel Mila Altamirano Palacios. TAP. Miriam Leticia Martínez Alarcón. Esp. Gest. Marco Antonio Basualdo Ibáñez.
<b>Dependencia</b>	Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé"
<b>Población Objetivo</b>	Personal Asistencial.
<b>Lugar de Intervención</b>	Dpto. de Ayuda al Diagnóstico y Servicio de Neonatología
<b>Duración</b>	Marzo a Agosto del 2015
<b>Responsables</b>	Jefatura de Áreas Orgánicas de Intervención

### DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INTERVENCION

#### I. Antecedentes

El Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé HONADOMANI, es un órgano desconcentrado del Instituto de Gestión de Servicios de Salud - IGSS, 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 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.

El estudio de clima organizacional 2014, realizado en el Hospital Nacional Docente Madre Niño "San Bartolomé", 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 manifiestan 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 2014, 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

La población total de trabajadores del hospital son 1,452 (975 trabajadores nombrados y 477 trabajadores del servicio de CAS), se aplicó el instrumento a 977 trabajadores que representa el 86.84 % del total, entre nombrados y contratados, 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.

De los resultados la Variable CULTURA ORGANIZACIONAL está POR MEJORAR con un 65,54%, estando en primer lugar la dimensión de CONFLICTO con un 81,68%, seguido por la dimensión de MOTIVACION con un 72,88% y finalmente la dimensión de IDENTIDAD con un 42,07%.

La Variable DISEÑO ORGANIZACIONAL está POR MEJORAR con un 57,34%, estando en primer lugar la dimensión de TOMA DE DECISIONES con un 74,82%, la dimensión de COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL con un 57,32%, la dimensión de REMUNERACION con un 51,69%.

La Variable POTENCIAL HUMANO está POR MEJORAR con un 76,74% con la dimensión INNOVACION con un 80,55%, seguido por la dimensión CONFORT con un 80,66%, luego la dimensión LIDERAZGO con un 77,79% finalmente la dimensión de RECOMPENSA con un 67,96%.

En relación a la evaluación del clima organizacional en las Unidades Orgánicas, se aprecia que las unidades orgánicas que obtuvieron mayores niveles son: Dirección General, con un nivel de 84.13; seguido del Servicio de promoción y C., con el 83.63; Trabajo social, con el 82.87; Dpto. de Gineco-Obstetricia, con 82.38; Dpto. de Odonto estomatología, con el 81.83. Las unidades orgánicas que tuvieron menores niveles de clima organizacional y que se va a realizar el Plan de Intervención son en orden final: Dpto. Ayuda al Diagnóstico, con el 65.00; Oficina de Asesoría jurídica, con el 65.66.

Entre las recomendaciones del Estudio del Clima Organizacional 2014, 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 innovaciones que realiza el personal.
- 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. Sensibilizar al personal en la mejora del clima organizacional, para implementar estrategias que contribuyan a generar un ambiente favorable en las áreas de intervención.
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 de intervención.
3. Desarrollar talleres interactivos con todo el personal para identificar líderes positivos en las áreas de intervención.

### 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 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 las 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: Dpto. de Ayuda al Diagnóstico y Servicio de Neonatología.
- Liderazgo fortalecido en los trabajadores de las áreas orgánicas intervenidas.
- Trabajadores motivados con sus actividades laborales.

## VII. Cronograma de actividades

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

## VIII. Financiamiento

Las actividades serán financiadas por recursos ordinarios, previa incorporación al Plan Anual de Adquisiciones 2015, Plan de Desarrollo de Capacidades 2015, Plan Anual de Bienestar de Personal 2015, 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
<b>TOTAL</b>	<b>48,640.00</b>

## IX. BIBLIOGRAFIA:

1. Gilberto Giraldo Buitrago. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la función pública. [www.dafp.gov.co](http://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](http://www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm) - 66 visita: 01 julio 2008.
5. HONADOMANI "San Bartolomé". Informe de Clima Organizacional 2011