



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA
SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TÍTULO

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD TODOS
LOS SANTOS SAN BORJA DEL MINISTERIO DE SALUD,
LIMA 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA HUMANA

AUTOR

TITO CCOICCA PABLO HERMINIO

ASESORA

LIC. ÁLVAREZ URQUIZO ANA MARÍA

LIMA – PERÚ

2018

A Dios; por ser fortaleza y protección en mi vida.

A mis padres; por su dedicación para lograr mi bienestar en todo momento.

A mis hermanos; por su apoyo constante en mi vida.

A mis profesores, por sus enseñanzas que siempre quedaron en mi recuerdo.

A la Dra. María Rosario Tristán Gamarra, médico responsable y a la Ps. Doris Piñashca Frías, del Centro de Salud Todos los Santos San Borja; por apoyarme y permitirme la realización de esta tesis.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel del clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud. Para lograr este objetivo se aplicó la Encuesta de clima organizacional – EDCO V.02 a una población total de 60 trabajadores; de los cuales, 03 fueron excluidos de la base de datos, por incumplir la veracidad en sus respuestas.

El clima organizacional está dividido en tres (03) dimensiones: Cultura de la organización, Diseño organizacional y Potencial humano; y, estas dimensiones comprenden once (11) indicadores como: Conflicto y cooperación, Motivación, Identidad, Remuneración, Toma de decisiones, Comunicación, Estructura, Recompensa, Innovación, Confort y Liderazgo.

La presente investigación consideró los elementos culturales que influyen en la eficacia del personal, que se refleja en un clima organizacional motivador; y, por tanto productivo.

Se utilizó método de investigación cuantitativo, tipo descriptivo y muestra de tipo censal; que equivale a un muestreo intencional. La técnica de recopilación de datos fue de tipo encuesta, diseñada por el Ministerio de Salud y aprobada por la R.M 143-2008/MINSA; y, revisada en el año 2011, bajo la R.M. 468-2011/MINSA; con la finalidad de desarrollar una cultura de calidad, sensible a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos y que tengan impacto en los resultados sanitarios de la calidad

de atención de los pacientes; y, con el objetivo de elaborar el diagnóstico situacional de los Centros y hospitales a nivel nacional.

En cuanto al diseño; fue una investigación No experimental y, utilizado en la recolección de datos fue de tipo Ex post facto transversal.

Palabras Claves: Clima organizacional, motivación, potencial humano, cultura organizacional, remuneración y Liderazgo.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the level of organizational climate in the Health Center Todos los Santos San Borja, of the Ministry of Health. To achieve this objective, the Organizational Climate Survey - EDCO V.02 was applied to a total population of 60 workers; of which, 03 were excluded from the database, for breaching the accuracy of their responses.

The organizational climate is divided into three (03) dimensions: organizational culture, organizational design and human potential; and, these dimensions include eleven (11) indicators such as: Conflict and cooperation, Motivation, Identity, Compensation, Decision making, Communication, Structure, Reward, Innovation, Comfort and Leadership.

The present investigation considered the cultural elements that influence the effectiveness of the personnel, which is reflected in a motivational organizational climate; and, therefore, productive.

We used quantitative research method, descriptive type and sample of census type; which is equivalent to intentional sampling. The data collection technique was a survey type, designed by the Ministry of Health and approved by R.M. 143-2008 / MINSA; and, revised in 2011, under R.M. 468-2011 / MINSA; with the purpose of developing a culture of quality, sensitive to the needs and expectations of internal and external users and that have an impact on the health outcomes of the quality of patient care; and, with the

objective of preparing the situational diagnosis of the Centers and hospitals at the national level.

As for the design; It was a non-experimental investigation and, used in the data collection was of the post-trans facto type Ex.

Key Words: Organizational climate, motivation, human potential, organizational culture, remuneration and Leadership.

INTRODUCCION

El recurso más importante en cualquier organización es el factor humano implicado en las actividades dentro de las organizaciones; es de especial importancia en una organización que presta servicios, toda vez que la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los servicios que se brinda. Un personal motivado; es uno de los pilares fundamentales en toda organización exitosa. Por ello, una de las razones para realizar el estudio del clima organizacional dentro del establecimiento de Salud, es investigar el desempeño en cuanto a calidad de atención y las relaciones armónicas entre trabajadores y los directivos. Kaplan y Norton (1997) indican “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (p. 143).

La importancia de la Cultura y el Clima organizacional son temas de interés desde los años 80 hasta nuestros días. Actualmente, la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento muy importante y estratégico.

El clima organizacional puede ser facilitador u obstáculo para el buen desempeño de los trabajadores y también un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran; por tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Según Wigodski, J. (2004) define el clima organizacional como “las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”. Este autor menciona que el medio ambiente puede influir en forma negativa o positiva en el comportamiento de los trabajadores en cuanto a su relación entre trabajadores y su rendimiento laboral de dicha institución.

Actualmente el Sector Salud enfrenta cambios sustanciales referentes a la prevención y promoción de la salud de la población; por ello debe adaptarse a nuevos desafíos en relación a la atención que brinda dentro de sus áreas. Asimismo, con la globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar mejores servicios a la comunidad; siendo necesario que los trabajadores se encuentren en óptimas condiciones, es decir, que exista un buen clima organizacional, motivacional, satisfactorio, confort y una buena calidad de atención hacia los pacientes.

En Perú, el trabajo y el ambiente en que se desarrolla; el Sector Salud evidencia no ser el más propicio para derivar en satisfacción laboral, pues el cansancio, el agotamiento físico, las escasas posibilidades de capacitación debido al sistema de manejo del gobierno y la necesidad de personal; trae como consecuencia la fatiga, desmoralización, baja productividad, relaciones interpersonales inadecuadas y dificultades en la vida familiar de los trabajadores.

Por las consideraciones expuestas se intenta conocer la percepción de los trabajadores frente a su desempeño laboral; y para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y la incidencia en el clima organizacional del Sector Salud.

Existe numerosas investigaciones sobre clima organizacional en las instituciones públicas del Sector Salud, donde se le considera de gran importancia, ya que se vincula con la satisfacción del trabajador y su desempeño laboral, ejemplos citados de ellos, son Chiang, 2003; Hernández, 2004; Valenzuela, 2005; García, 2006; De la Cruz, 2007.

Esta investigación está conformada por cinco capítulos a través de los cuales se respalda y desarrolla la investigación.

En el Capítulo I, se considera el planteamiento del problema, descripción de la necesidad problemática y la delimitación de los problemas; detallando los aspectos de la realidad cultural y de clima organizacional dentro de la Institución; la justificación expresa la necesidad de una reflexión de la realidad, que explica y justifica el presente estudio.

Capítulo II, se incluye el marco teórico, que integra las argumentaciones teóricas, empíricas, contextuales y objetivos, donde se establece toda la información que soporta esta investigación. En el capítulo III, se considera las hipótesis y variables de investigación; tanto principal como derivadas. El capítulo IV, explica detalladamente la metodología que se utilizó en la investigación.

En el capítulo V, se presenta la discusión y el análisis en relación al marco teórico, el análisis descriptivo y la comprobación de hipótesis. Así como las conclusiones y recomendaciones, que se desprende del estudio.

En este estudio, se logró alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que los resultados sea de utilidad para la institución a fin de que adopte medidas pertinentes, tendientes a mejorar el clima organizacional, factor trascendental en el éxito de la institución.

INDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen	iii
Abstract	v
Introducción	vii
Índice	xi
Índice de tablas	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Formulación del problema	19
1.2.1 Problema principal	19
1.2.2 Problema secundario	19
1.3. Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4. Justificación e importancia de la investigación	21
1.5. Limitaciones del estudio	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.1.1 Ámbito Internacional	24
2.1.2 Ámbito Nacional	27

2.2. Bases teóricas	30
2.3. Definición de términos básicos	50
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1 Formulación de hipótesis	52
3.1.1 Hipótesis principal	52
3.1.2 Hipótesis derivada	52
3.2. Variables, dimensiones, indicadores y definición	54
3.2.1 Definición conceptual de clima organizacional	54
3.2.2 Definición operacional de clima organizacional	54
3.3. Operacionalización de las variables	54
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	56
4.1. Diseño metodológico	56
4.2. Diseño muestral	57
4.3. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos	60
4.3.1 Confiabilidad	61
4.3.2 Validez	61
4.3.3 Administración	62
4.4. Dimensiones e indicadores del clima organizacional	63
4.4.1 Cultura de la organización	63
4.4.2 Diseño organizacional	64
4.4.3 Potencial humano	65
4.5. Técnicas y aplicación de la encuesta para el procesamiento de la información	65
4.6. Aspectos éticos	66

CAPITULO V: DISCUSION DE RESULTADO	68
5.1. Análisis descriptivo del clima organizacional	68
5.1.1. Análisis global del clima organizacional	68
5.1.2. Análisis de las dimensiones del clima organizacional	69
5.1.3. Análisis de los indicadores en sus respectivas dimensiones	70
5.1.4. Análisis según Género y Condición del clima organizacional	75
5.2 Comprobación de Hipótesis	77
5.2.1 Hipótesis general	77
5.2.2 Hipótesis derivadas	78
5.3 Discusiones	85
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS	100
ANEXOS	
1. Matriz de Consistencia	
2. Escala de Percepción de Clima Organizacional	
3. Instrumentos	
4. Cuadros de resultados	
5. Base Legal	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica de resultado general de la Encuesta; de clima organizacional.

Tabla 2: Resultado general según niveles de clima organizacional.

Tabla 3: Resultado general según Condición laboral de clima organizacional.

Tabla 4: Resultado general según Género; de clima organizacional.

Tabla 5: Resultado según las Dimensiones; de clima organizacional.

Tabla 6: Resultado por indicadores en la dimensión Cultura organizacional.

Tabla 7: Resultado por indicadores en la dimensión Diseño organizacional.

Tabla 8: Resultado por indicadores en la dimensión Potencial humano.

Tabla 9: Resultado según su Género; de clima organizacional.

Tabla 10: Resultado según Condición laboral; de clima organizacional.

Tabla 11: Resultado de media de las dimensiones que componen el clima organizacional.

Tabla 12: Resultado de media de la dimensión Cultura organizacional.

Tabla 13: Resultado de media de la dimensión Diseño organizacional.

Tabla 14: Resultado de media de la dimensión Potencial humano.

Tabla 15: Resultado de media según Género.

Tabla 16: Resultado de media según Condición laboral.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En las últimas décadas, el clima organizacional ha despertado interés en los directivos de las empresas, porque consideran que refleja el estado psicológico de la organización; es decir, la forma e intensidad con la que desarmonizan la comunicación, el liderazgo y el flujo administrativo.

En la era actual, llamada de la globalización económica y de la competitividad empresarial, las empresas compiten intensamente para lograr una mayor participación en el mercado, mejorar su productividad y elevar sus niveles de rentabilidad, para destacar frente a otras. En nuestro país, a partir de la década del noventa, se aplica una economía neoliberal, que ha dado lugar a la liberalización del mercado, propiciando la llegada de muchas empresas transnacionales, con nuevas formas de gestión del talento humano y gran preocupación por las condiciones de trabajo y del clima organizacional.

La preocupación de la gerencia, en una economía competitiva, es producir más y mejor; por tanto, el desempeño de los trabajadores en la organización es de vital importancia para lograr mayor productividad; por esta razón las organizaciones hoy, se

preocupan por crear condiciones favorables para que el potencial humano pueda satisfacer sus necesidades personales y laborales. Por ello, se han visto obligadas a crear condiciones de trabajo y atender varios aspectos psicológicos de los trabajadores como la concepción que tienen del trabajo, actitudes y creencias (proceso cognitivo); intereses, motivación y satisfacción (proceso afectivo); necesidades y expectativas (proceso volitivo); y, aspectos como apatía, conformismo, ausentismo, tortuguismo y bajo desempeño laboral (proceso conativo o comportamental).

Las instituciones estatales no han permanecido ajenas a esta tendencia, debido a que al incorporar gerentes del sector privado han decidido implantar y aplicar un estilo en la gestión del talento humano, por considerarla preocupación significativa en el clima y en la cultura organizacional. En esta línea de acción, el Ministerio de Salud ha aplicado nuevos conceptos en la gestión del talento humano, actualizando periódicamente y de manera progresiva, lineamientos y estándares que forman parte de los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, acorde con los avances del Sector Salud y con el desarrollo del país; para ese propósito ha considerado efectuar modificaciones en la gestión del talento humano. Asimismo, en el marco del proceso de descentralización, todas las organizaciones de salud, dependientes del Ministerio de Salud, desarrollan acciones relacionadas con la gestión de calidad, a fin de mejorar los procesos y resultados en la prestación de los servicios de salud dirigida a la población. Los directivos han considerado importante atender todos los aspectos relacionados con el clima y la cultura organizacional, como elementos importantes para la mejora de la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios internos y externos. La Dirección de Calidad en Salud, del Ministerio de Salud, conformó el comité Técnico del clima organizacional, con especialistas encargados de elaborar un documento denominado “Plan para el estudio de clima organizacional 2008-2011”; y, otro denominado “Metodología para el Estudio del clima organizacional”, ambos

fueron aprobados mediante Resoluciones Ministeriales N° 623-2008/MINSA y 468-2011/MINSA; de fechas 11 de setiembre 2008 y 14 de junio del 2011 respectivamente; con la finalidad de desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.

Sin embargo, pese a la importancia de mejorar el clima organizacional no necesariamente se cuenta con el presupuesto adecuado; tampoco existe continuidad en la política de Salud, debido a los cambios de gobierno; por ejemplo, las instituciones de Salud Pública en el país, enfrentan muchos problemas tales como: presupuesto menor al necesario, alta demanda del servicio que no es satisfecha.

Asimismo, se observa inadecuada asignación de los profesionales de salud en relación al número de habitantes, siendo más significativa la ausencia o carencia de estos profesionales en los Centros de Salud alejados de las zonas urbanas; ineficiente infraestructura; presencia frecuente de la fuerza sindical que se opone al desarrollo de programas de mejora continua; falta de aplicación e incumplimiento de las normas y criterios administrativos; predominio de decisiones de carácter político en la designación de directivos y funcionarios; cultura laboral carente de principios de calidad, de conciencia social y de valores en el otorgamiento de servicios de atención médica, como el trato digno al paciente; falta de métodos y sistemas de trabajo orientados al uso eficiente de los factores humanos y económicos; decisión en la ejecución de acciones impuestas por el organismo central, que no siempre refleja la realidad de las necesidades de la población; ausencia de un programa de desarrollo estratégico que administre los recursos con conocimiento técnicos y humano; falta de compromiso respecto de la misión y visión de la institución, en un sector de directivos y en la mayoría de los trabajadores.

De manera específica, en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja del Ministerio de Salud; el problema predominante es la falta de apoyo estratégico en la implementación de una adecuada distribución del factor humano, insuficiente equipo médico y falta de modernización de la infraestructura. El clima organizacional deficiente se percibe como la mayor debilidad de la gestión actual, que no considera las necesidades de sus trabajadores, tanto nombrados como contratados mediante diversos regímenes laborales, como es el Contrato Administrativo de Servicios - CAS y por tercerización, olvidando que ellos reflejan valores, eficiencia, productividad y especialmente la calidad del servicio que se presta a los pacientes y a la comunidad en general.

Al no considerar las diversas necesidades de los trabajadores, las autoridades ignoran la importancia del clima organizacional en esta dependencia de salud estatal; asimismo, no se prioriza acciones para mejorar las funciones del desempeño del talento humano; tampoco se les dota de recursos y herramientas necesarias que les permita mejorar las relaciones interpersonales dentro de la institución, ni las acciones que atiendan sus necesidades básicas como: condiciones laborales, el estatus salarial, programas que desarrollen o mejoren el sentimiento de pertenencia, los intereses y las actitudes colectivas. La falta de incumplimiento de acuerdos firmados por parte de las autoridades en favor de los trabajadores nombrados, sobre aumento progresivo de pago salarial, y, otros beneficios como, las guardias comunitarias, escolaridad, uniformes de trabajo, constante acoso laboral como la exigencia en las metas y estrategias sanitarias; genera incomodidad entre los trabajadores. Por otra parte, es notoria la percepción de insatisfacción laboral en los trabajadores que se encuentran vinculados laboralmente bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.); sin embargo, la preocupación es mayor en los

trabajadores que laboran en la modalidad de Contrato de Servicio tercerizado, porque el pago que perciben no guarda relación con las múltiples actividades que desempeñan; asimismo, no tienen ningún tipo de beneficios sociales, generando incertumbre y disconformidad laboral.

En resumen, los conflictos laborales en el Centro de Salud San Borja obedecen a demandas insatisfechas en el factor económico, a la infraestructura y a las inadecuadas relaciones interpersonales entre trabajadores.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de estudiar los niveles del clima organizacional de los trabajadores del Centro de Salud Todos los Santos San Borja; a fin de mejorar las relaciones interpersonales dentro de dicha institución pública.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos, San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?

1.2.2 Problemas Secundarios

a. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en la dimensión Cultura organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?

b. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?

c. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en la dimensión Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?

- d. ¿Cuál es la diferencia en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?
- e. ¿Cuál es la diferencia en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Conocer el nivel de clima organizacional, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.
- b. Conocer el nivel de clima organizacional, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.
- c. Conocer el nivel de clima organizacional, en la dimensión Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.
- d. Conocer las diferencias en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.
- e. Conocer las diferencias en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación de la Investigación

La investigación se justifica por la influencia del clima organizacional en la productividad de las organizaciones; más, tratándose de aquellas que brindan servicio de salud, que constituye uno de los sectores más sensibles en la gestión gubernamental, que se brinda a través de instituciones públicas que reciben un determinado porcentaje del presupuesto público para gestionar sus actividades, el que, por lo general, no es suficiente para cubrir sus necesidades en los diversos recursos que se requiere para el cumplimiento de su visión y misión.

1.4.2. Importancia de la investigación

Desde la perspectiva teórica, en la presente investigación se estudia una de las variables más importantes en el campo de las organizaciones, como es el clima organizacional, que constituye un relevante factor en el comportamiento de los colaboradores y, por tanto, en el nivel de rendimiento y productividad; más como en este caso, que se trata de una institución vinculada al servicio de salud, que es evaluada de acuerdo a la percepción de la comunidad.

La investigación se realiza en una entidad estatal como es el centro de Salud Todos los Santos San Borja, a fin de recolectar información y realizar las interpretaciones significativas sobre las características organizativas en lo referente a: estructura, tipo de trabajo, innovación, comunicación efectiva, relaciones interpersonales y el sistema de recompensas; sobre todo, respecto de la calidad del servicio médico en la atención y cuidado de los pacientes.

Desde la perspectiva metodológica se aplicó el procedimiento científico para determinar los resultados del clima organizacional en la entidad de Salud, en la que se realiza la investigación, mediante los instrumentos que cuentan con las pruebas de validez y confiabilidad.

Desde la práctica-aplicativa, establecer el nivel de clima organizacional del Centro de Salud permitirá efectuar recomendaciones a la Jefatura para que establezca acciones y normas internas más convenientes para mejorar el clima organizacional y prestar un servicio de salud con calidad a la comunidad. También para proponer cambios en los sistemas y métodos de la organización y fomentar la satisfacción laboral. Asimismo los resultados obtenidos permitirán fortalecer el clima laboral en el área asistencial y generar mejora en la prestación del servicio de salud.

1.5 Limitaciones de la investigación

La investigación sólo abarca el segundo semestre del año 2017: Julio a Diciembre, debido a la norma expresa de la institución que autoriza la evaluación del clima organizacional en dicho período.

La investigación fue delimitada y definida en base a la interrogante sobre la influencia que ejerce el clima organizacional en la eficacia del personal del establecimiento; para ello, y con la finalidad de lograr una respuesta explicativa a este fenómeno, sólo considera el Centro de Salud Todos los Santos San Borja del Ministerio de Salud, el mismo que se ubica en el distrito de San Borja. No incluye otras sedes del Ministerio de Salud en Lima.

La aplicación de la encuesta se aplicó considerando los turnos de trabajo (guardia comunitaria) del personal del Centro de Salud.

La solvencia económica y material para la realización de la investigación; se efectuó por parte del investigador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Para analizar el tema de estudio se revisó diversas investigaciones tanto internacionales como nacionales, que a continuación se menciona:

2.1.1. Ámbito Internacional

López y Rodríguez (2003) en Puerto La Cruz de Venezuela, realizaron una investigación para conocer el clima laboral, percibido por los profesionales de enfermería en las unidades clínicas del hospital “Dr. César Rodríguez R.” en sus dimensiones: características del trabajo y propiedades del ambiente laboral. Fue una investigación de tipo descriptivo-transversal, la población estuvo conformada por 70 profesionales de enfermería, la muestra fue el 50% de la población, la selección de la muestra de tipo probabilística aleatoria simple. Para la recolección de la información elaboraron un cuestionario de 29 preguntas dicotómicas sí-no cuya confiabilidad midieron aplicando el coeficiente Kuder-Richardson que alcanzó un valor de 0.84 lo cual era altamente confiable para efectos de la investigación. En los resultados se evidenció que el clima organizacional es percibido por los profesionales de enfermería como insatisfactorio para

su desempeño laboral, asimismo se encontró un alto porcentaje de respuestas negativas para las dimensiones; características del trabajo y propiedades del ambiente laboral.

Moreno, Pérez de Ayala y Figuera (2004) realizaron una investigación de clima organizacional y la satisfacción en la atención a pacientes por las enfermeras y enfermeros de atención directa. La investigación fue no experimental, tipo descriptiva-transversal, en una población de 94 enfermeras y enfermeros adscritos a las unidades clínicas del hospital “Dr. Adolfo Prince Lara” de Puerto Cabello, Carabobo, Venezuela. La muestra se seleccionó mediante la técnica de muestreo no probabilístico e intencional; fue integrada por el 27,60% de la población. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario que solicitaba datos demográficos y 38 preguntas que midieron los sub-indicadores e indicadores del clima organizacional, a través de una escala Likert de cinco puntos cuya confiabilidad obtuvo un valor de 0.98 según el índice Alfa de Cronbach. Los resultados señalaban que el clima percibido no es totalmente satisfactorio para las enfermeras y enfermeros en lo referido al trabajo desafiante, al sistema de recompensa, ni a las condiciones de trabajo que les ofrece la organización.

Villarroel y Figuera (2005) realizaron en Caracas-Venezuela, una investigación orientada a determinar el clima laboral vivenciado por enfermeras y enfermeros de atención directa, adscritos a las unidades de hospitalización de la clínica “Vista Alegre”, en la dimensión: Satisfacción laboral. Fue una investigación no experimental, de tipo descriptiva-transversal, cuya población fue integrada por cincuenta (50) enfermeras y enfermeros, y la muestra seleccionada en forma aleatoria, la conformaron el 80% de dicha población. Para la recolección de la información aplicaron un cuestionario, conteniendo datos demográficos y 40 preguntas en escala Likert con cuatro alternativas de respuestas:

Altamente satisfecho (4); Satisfecho (3); Ni satisfecho, ni insatisfecho (2) y Nada satisfecho (1) cuya confiabilidad según el índice Alfa de Cronbach alcanzó un alto valor confiable de 0,96. Los resultados, determinaron que el clima organizacional no es totalmente satisfactorio en lo referido a la estructura organizacional, dado a que el 50% de los elementos muestrales se ubicó en la categoría ni satisfecho, ni insatisfecho, el 31% satisfecho, en cuanto a lo desafiante del trabajo.

Méndez (2005) realizó una extensa investigación sobre el clima organizacional en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia entre 1980-2004. Utilizó como Instrumento de Medición de Clima Organizacional de Colombia - IMCOC, conformado por 45 preguntas. Los niveles de confiabilidad de la prueba fueron de 0.89 y la validez del instrumento se hizo mediante pruebas de consistencia interna, así como por juicio de expertos. Las dimensiones medidas fueron: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones. Los resultados señalan que no hay cambio significativo en la percepción del clima organizacional de las empresas. Se puede afirmar que el clima es aceptable, en razón a que la positividad en el promedio total de las variables del instrumento es de 71.89% y su promedio de 5.03, que cualitativamente equivale a la menor opción de positividad. El clima percibido se puede calificar como aceptable, por la satisfacción especialmente en las variables “relaciones interpersonales”, “toma de decisiones” y “cooperación”. Las variables con un ligero resultado superior en positividad y promedio son “liderazgo” y “control”; este último por la importancia que las personas le otorgan al seguimiento de su trabajo por el jefe. Las variables “objetivos” y “motivación” presentan resultados similares en un nivel intermedio del total de las variables.

Pinto, Zenilce, Zadbiele y Oliveira (2015) realizaron una investigación sobre el Clima organizacional en la industria brasilera. El estudio tuvo como objetivo analizar los factores de clima organizacional en una industria de cosméticos localizada en la Región de Fortaleza. El instrumento empleado fue la Escala de Medición Clima Organizacional - EMCO que consta de 35 ítems, adaptada para dicha investigación. La muestra fue de 209 colaboradores; el análisis y la interpretación de los datos fueron realizados mediante análisis multivariado y factorial, usando aplicativo estadístico SPSS versión 20. Se identificó 6 factores: papel del liderazgo, cohesión entre colegas, soporte físico y material, bienestar en el trabajo, poder y jerarquía y respeto a la diversidad. Se concluyó que en la organización estudiada el líder asume un papel directivo, que se ha establecido adecuadas relaciones horizontales y que los jefes de altos cargos ejercen influencia en las interacciones sociales.

2.1.2. Ámbito Nacional

Casas y Echevarría (1999) realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla – La Punta), el objetivo fue determinar el clima organizacional en dicho establecimiento. El estudio se realizó en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el clima organizacional del centro. Las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación en el personal, que consideraban que su desempeño no era debidamente evaluado y recompensado; por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, por considerar que no todos son premiados en la misma forma. Las investigadoras concluyeron que otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que

los apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

García y Lezama (2007) desarrollaron un trabajo de investigación descriptivo comparativo sobre Inteligencia Emocional y Clima Social Laboral en docentes de Colegios Nacionales del distrito de Trujillo. El estudio estuvo conformado por una población de 50 docentes. La investigación concluyó que existe una correlación altamente significativa entre el componente Adaptabilidad de la Inteligencia Emocional con respecto a la dimensión de Relaciones del Clima Social Laboral; así también los componentes de Adaptabilidad y Manejo del Stress y estado de Animo se vincula de manera positiva con una fuerza leve con la dimensión de relaciones. Se halló además una correlación negativa entre los componentes Intrapersonal, e Interpersonal, con la dimensión de Estabilidad/Cambio con la fuerza leve, En general, las correlaciones entre Inteligencia Emocional y Clima Social Laboral son leves y moderadas a excepción de Adaptabilidad y Manejo del Stress que es altamente significativo con la dimensión de Relación y Autorrealización del Clima Social Laboral. Los docentes de los Colegios Nacionales del distrito de Trujillo, revelan una capacidad emocional adecuada con tendencias a una buena Inteligencia Emocional. Finalmente en cuanto al Clima Social Laboral, de los docentes, se aprecia que en general el grupo percibe su clima organizacional, de manera satisfactoria.

Cabello (2014) efectuó un estudio para la Evaluación del clima organizacional en el Hospital Nacional Sergio Bernales, el diseño fue un estudio cuantitativo, descriptivo, y

transversal. El Objetivo fue conocer el clima organizacional percibido por los internos de medicina del Hospital Nacional Sergio Bernales. La población consideró a todos los internos nosocomio que estaban destacados allí y la muestra fue de 52 participantes que aceptaron dar su opinión voluntariamente. Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario de Clima Organizacional del Ministerio de Salud. Los resultados determinaron que existe una percepción positiva del clima organizacional, además hay una percepción favorable sobre el liderazgo y sobre la organización del hospital. Por otra parte existe una percepción desfavorable de los beneficios económicos, específicamente las remuneraciones.

Calcina (2015) ejecutó una investigación denominada “Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012”, con el fin de determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas. El estudio se estuvo conformada por 35 enfermeros. En el cual se tuvo como resultados que del 100% de trabajadores el 71.4 % opinó que había un clima organizacional regular y el 28.6% lo consideró muy bueno. Respecto a la dimensión responsabilidad el 60%, sobre recompensa el 83% , en apoyo el 3%, en estándares de desempeño el 51% y en conflicto el 83% de los participantes manifestaron que fue regular. Sobre la estructura el 57%, en cuanto al riesgo el 37%, en la dimensión calor el 71%, lo consideró buena. Sobre la satisfacción laboral para el 85.7% fue mediana, para el 8.6% era alta, y para el 5.7% baja. Los autores concluyen que el clima organizacional de las Unidades Críticas que en su mayoría son enfermeros perciben el clima organizacional como de nivel regular, lo mismo opinan en lo referido a la recompensa, apoyo y conflicto; un porcentaje considerable expresa que es muy buena en cuanto a las dimensiones estructura, riesgo y calor. En cuanto a la satisfacción laboral el mayor porcentaje

manifiestan que es de nivel medio, lo mismo consideran lo referido a las condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.

Caro (2015) desarrolló una investigación con el método cuantitativo y de nivel descriptivo; cuyo objetivo fue conocer y describir el clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental del Gobierno Regional de Amazonas el año 2014, con la finalidad de elaborar un diagnóstico del clima organizacional y plantear estrategias que mejoren las condiciones y fomenten un clima saludable. Se recopiló la información en una población de 37 trabajadores. Las técnicas empleadas fueron la observación directa y la encuesta; el instrumento fue una escala tipo Likert con 24 preguntas que exploraba 12 dimensiones integradas. Los resultados obtenidos permitieron concluir que si existe un buen clima laboral; por lo que se desarrolló una propuesta de plan estratégico con actividades para la Gerencia de la entidad, con el objetivo de fortalecer el clima organizacional de la Institución.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Clima organizacional

El clima es un término proveniente de la meteorología, referente a un estado del tiempo, la misma que se forma por la combinación de varios factores como temperatura, altitud, presión atmosférica, humedad, viento, etc. estado que puede ser temporal o relativamente permanente, puede ser favorable o negativo para las especies que habitan en dicho lugar.

MINSA (2009) define la cultura organizacional como una conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

También define la cultura organizacional como valores que pueden ser modificados, como efecto de aprendizaje continuo de los individuos; además le da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. (p.19).

El clima organizacional concebido desde el punto de vista psicológico, se entiende como el ambiente o atmósfera psicológica que prevalece en el trabajo, esta atmósfera síquica, es resultado del estado anímico que experimentan las personas en sus interacciones con los diversos aspectos físicos y condiciones de trabajo que hay en la organización.

En la naturaleza la combinación de los diversos factores meteorológicos puede generar climas cálidos y secos o cálidos y lluviosos; así como climas fríos y lluviosos o fríos y secos; de manera similar en las organizaciones puede existir un clima organizacional con comunicaciones cerradas, siempre a la defensiva y hasta poco amigable y otras de comunicación abierta, con opciones de creatividad y alto grado de confianza.

Este ambiente puede permitir o limitar a las personas atender sus necesidades y alcanzar su realización personal, profesional y humana, también pueden afectar positiva o negativamente sobre su desempeño laboral. Las personas en general desean laborar y desempeñarse en un ambiente psicológico sano y seguro, que le permita satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que desplegar todo su potencial en favor de la organización.

Según Chiavenato (2000) el clima organizacional se refiere "al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados". El mismo Chiavenato (2009) refiere; el clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento; son percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales e informales, que afectan a dicho trabajo. Para Snow (2003, Pág. 2) el clima organizacional "es la percepción de cómo se siente trabajar en un ambiente en particular. Es la 'atmósfera' de un lugar de trabajo e incluye una mezcla compleja de normas, valores, expectativas, políticas y procedimientos que influyen en modelos de conducta individuales y de grupo". Por su parte Martínez (2001, p.4) dice que "El clima organizacional está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones. Mientras que Hodgetts y Altman (1985, Pág. 376) consideran que el clima organizacional es "un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo".

Por otra parte Dormetty (1993, Pág. 40) señala que "El clima organizacional se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como características de la naturaleza propia del ambiente del trabajo". Para este autor el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones en las

unidades clínicas y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas. Es por eso que Tompkins. (1994, Pág. 97) hace énfasis en que “el clima de la organización es el tono emocional de la organización basado en qué tan cómodo se sientan los miembros con los demás y con la organización”. (Velásquez (2003, Pág. 96) remarca “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”. Finalmente Wigoski (2004, Pág. 3) define el clima organizacional como “las características del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”.

De acuerdo a los conceptos de los autores mencionados en los párrafos anteriores, el clima organizacional es entendido como ambiente interno el cual se genera en función a variables y factores internos de la organización. Es llamado indistintamente clima laboral u organizacional, no establecen mayores diferencias. En la presente investigación se usará como sinónimos clima organizacional y clima laboral.

A manera de síntesis se puede decir que el clima organizacional se refiere a la percepción, a las emociones y sentimientos que comparten los miembros de la organización, respecto de varios aspectos, tales como: el lugar de trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, las normas diseñadas para medir el desempeño laboral, las remuneraciones, el sistema de trabajo, la estructura de la organización, el liderazgo y supervisión recibida, el trato del personal, las oportunidades de ascensos o desarrollo, las políticas empresariales, las políticas de personal, entre otros.

2.2.2 Clima y satisfacción

Martinez (2003) manifiesta que; en el mundo de los negocios la satisfacción de los empleados se ha convertido en una de las principales prioridades corporativas de los últimos años. Esto se debe a que la satisfacción de los empleados es un indicador clave del desempeño para muchas empresas líderes en todos los países.

2.2.3 Clima y comunicación interna

Según Gan (2007) menciona que la comunicación es el medio que el individuo da a conocer sus ideas; dentro de las cuales se encuentra la organización, asimismo va relacionar con el clima laboral, donde involucre sentimientos, apreciaciones y otros. (p.181).

2.2.4 Clima y puesto de trabajo

Se relaciona cuando el trabajador está interesado en sus labores cotidianas por las emociones internas que las tareas le generan, produciéndole un nivel óptimo en la ejecución y en sus opiniones.

Según la escuela Gestal; menciona que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos, de tal manera que se comportan en función en que perciben el mundo.

Funcionalista formulan que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. (p.14).

MINSA (2009) menciona que el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo y del ambiente físico en que se da; las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. (p.16).

2.2.5 Relación del Clima organizacional y Cultura Organizacional

Chiavenato (2006) define el concepto de organización; como la coordinación de diferentes actividades de los individuos; con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente, asimismo se utiliza la noción tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación en la organización. Es por esa razón que toda organización actúa en un determinado medio ambiente; su existencia y supervivencia depende de la forma como se relaciona con este medio. Por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera. (p.319).

a). Cultura organizacional

- ✓ Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tiene en común.
- ✓ Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional (evolución histórica)
- ✓ Es duradera.

b). Clima organizacional

- ✓ Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

- ✓ Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica)
- ✓ Tiene carácter temporal

2.2.6 Enfoques del clima organizacional

Dávila (2011) señala tres enfoques para el estudio del clima organizacional son:

a). Enfoque Estructuralista

Sostiene que este enfoque apunta al carácter constante del clima organizacional, expresado de alguna manera en relación con la cultura y que indiscutiblemente hacen de esa estabilidad una de las características que más definen al clima. Además, es visto como el resultado de la interacción de factores organizacionales y que tienen una influencia en la conducta tanto individual y grupal.

b). Enfoque Subjetivo

Este enfoque destaca al individuo como elemento de gran relevancia en la formación del clima de una organización, además consideran las opiniones de los trabajadores; como percepciones cognoscitivas y otros procesos intrínsecos y deja en claro el carácter activo del individuo y su rol dinámico dentro de la formación del clima organizacional como fenómeno que interviene en varios elementos.

c). Enfoque multidimensional o de síntesis

Este enfoque trata de encontrar puntos de articulación entre los enfoques estructuralista y subjetivo. Los que enfatizan en desmembrar la relación sujeto –objeto, ya que toman en cuenta la interinfluencia de las condiciones externas y la personalidad del individuo y su manifestación en el comportamiento. El clima es percibido como la variable

en la que interactúan los factores individuo, grupo y organización; donde hay una vivencia diaria del hombre con los procesos organizacionales y; el conocimiento mutuo que poseen la configuración de la percepción del clima. (p.21).

2.2.7 Características de clima organizacional

Según Chiavenato (2000, Pág. 7) existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer y son los siguientes:

a). Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se van enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

b). Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la forma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que perciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c). Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d). Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e). Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como jefes y subordinados.

f). Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g). Conflicto

Es el sentimiento de grato en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

h). Identidad

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

2.2.8 Teorías de clima organizacional

Romero (2005) propone en su teoría que los empleados motivados logran tener tres impulsos: Necesidad de logro, Necesidad de poder y necesidad de afiliación; el equilibrio de estos tres impulsos varía de una persona a otra. (p.90).

a). Necesidad de logro

Tiene cierta relación con el grado de motivación que pueden poseer los trabajadores para realizar sus tareas laborales.

b). Necesidad de afiliación

Es aquella en que las personas buscan una estrecha relación con los demás.

c). Necesidad de poder

Se refiere el grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta manera guarda relación con la forma en que las personas manejan el éxito como el fracaso.

2.2.9 Tipos de clima organizacional

Según Likert (1967) citado por Chiavenato, (2000) existen varios tipos de clima organizacional, el cual está asociado el tipo de liderazgo que prevalece en la organización. Estos tipos de climas son los siguientes:

- **Clima de tipo autoritario:** el cual se divide en un sistema autoritario de tipo explotador y el autoritarismo paternalista:

a) Sistema I: Autoritarismo de tipo explotador

En este sistema las personas de alta gerencia toman las decisiones y determinan las metas para la organización, no brindan la confianza adecuada a sus colaboradores y el ambiente donde laboran es cerrado y desfavorable. Por otro lado son pocas las veces en que se reconoce un trabajo bien hecho. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula.

b). Sistema II: Autoritarismo Paternalista

En este sistema existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados, los jefes manejan muchos mecanismos de control. Las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose completamente de su conducta. Las necesidades sociales de los colaboradores estarán cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas por la dirección.

- **Clima de tipo participativo:** en este tipo también hay dos tipos de clima, el consultivo y el participativo.

a). Sistema III: Consultivo

Existen Instituciones en el medio que se caracterizan por la confianza que tienen los jefes en sus empleados. El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes. Este es un sistema de organización en el que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad.

b). Sistema IV: Participativo

Toda Institución debería tener este sistema organizacional, en el cual existe la confianza hacia los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la

interacción de todos los niveles, asimismo la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, el clima organizacional es de confianza; logrando así que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en equipo de esa manera seguirán contribuyendo para el logro de los objetivos. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

2.2.10 Importancia del clima organizacional

Una persona que labora en una organización percibe su ambiente de trabajo de acuerdo a las características que éste posee que finalmente influye en su comportamiento; es decir, el trabajador tiene una visión global de todas las variables que conforman su entorno de trabajo que afecta su comportamiento y desempeño laboral.

Kaplan y Norton (1997, Pág. 143) indican “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, de la calidad en el servicio al cliente”. Guillermo (2007) considera que es importante tener en cuenta el papel fundamental que cumple el talento humano dentro de las organizaciones y aún más importante es, que cada uno de los integrantes de la misma, formen una cadena ordenada de eslabones para un adecuado funcionamiento, para esto es necesario la motivación que las empresas pueden brindar a sus trabajadores y es aquí donde está el clima organizacional; una de las tendencias actuales es brindarle el lugar que se merece al

ser humano, que cada día hace un aporte dentro de los entes económicos para que estos generen muy buenos resultados.

Acorde a las ideas expuestas se puede considerar que el recurso más importante en toda organización privada o estatal lo conforma el factor humano, implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios de salud, en la que la conducta y rendimiento de los individuos influye en la calidad y optimización de los productos o servicios que se brinda, un personal motivado y que trabaja en equipo, es uno de los pilares fundamentales para alcanzar resultados favorables y brindar un servicio de calidad. El estudio del clima organizacional es importante porque proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determina el comportamiento organizacional, permitiendo además, introducir cambios planificados, en la estructura organizacional, en los procesos de trabajo, en la prestación del servicio y en las conductas de los miembros y su satisfacción.

En el contexto del sector salud, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de los trabajadores, propiciando la motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización; y, por ende, mejor desempeño profesional y aseguramiento de la calidad en la atención de los pacientes y usuarios de los servicios de salud. Sin embargo, un clima organizacional negativo puede generar situaciones de conflicto, baja productividad, deficiente rendimiento, alta rotación, ausentismo, estrés, entre otros.

2.2.11 Factores o elementos que configuran el clima organizacional

El clima organizacional visto desde la perspectiva de una variable dependiente es el resultado de la influencia de varios factores existentes en la organización.

Las percepciones y respuestas que resultan del clima organizacional se originan en una gran variedad de factores de la organización. Algunos autores como Likert (1967), Litwin y Stringer (1968), Moos e Insel (1974) lo llaman elementos o dimensiones del clima, porque son aquellos aspectos que lo configuran. Unos, abarcan los factores de dirección y liderazgo (tipos de supervisión ejercida, grados de control, uso del poder, etc.); otros, son factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). También son las condiciones del sistema en el trabajo (horarios, turnos, carga de trabajo, sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Se adicionan las condiciones físicas del trabajo (iluminación, higiene, ventilación, ruidos, etc.).

Otros autores como Chiang, Martín y Núñez (2010) consideran que son los factores humanos los que definen el clima organizacional, ya que sostienen que el clima se estructura en base las características individuales de los empleados, en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, motivación, necesidades, esfuerzo y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; también en base a los factores de los grupos dentro de la organización, entre los que se consideran la estructura organizativa, los procesos, la cohesión, las normas y los papeles, el estilo de liderazgo, las pugnas por el poder, las políticas de la empresa, las relaciones interpersonales, los valores y la cultura organizacional, etc.

En las siguientes líneas se explica brevemente los factores o elementos más relevantes que contribuyen a configurar el clima organizacional.

a). Estructuración de la tarea: que también se puede considerar como la estructura organizativa, es la que hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, asimismo el nivel de esfuerzo y trabajo, el grado de responsabilidad y nivel de decisión de los diversos estratos administrativos.

b). Recompensa y reconocimientos: Es el tipo de incentivos que se ofrece o recibe a cambio de haber desarrollado una tarea impecable en el rol asignado o fruto de los resultados conseguidos en la organización.

c). Relaciones interpersonales: El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo y la confianza entre los miembros de la organización.

d). Cooperación/competencia: Es el trabajo en equipo que busca un apoyo constante para el cumplimiento de objetivos al interior de la organización, también al fomento de la competencia entre las personas y las áreas para hacer las tareas con calidad.

e). Solución del conflicto: Es la manera como se resuelven las diferencias de pensamiento entre los integrantes de un grupo para solucionar temas, de trabajo, de procesos, laborales, sociales o, personales.

f). Identidad y compromiso: También llamado sentido de pertenencia que busca defender con orgullo a todos los componentes de la organización y brindar un apoyo constante en las actividades que contribuyan al cumplimiento de objetivos. La identificación con la visión, misión y valores de la institución genera un compromiso para colaborar con la organización y sentirla como propia.

g). Estilo de liderazgo: Es considerado uno de los factores de mayor importancia a la hora de evaluar el clima organizacional debido a que se requiere un guía que le impregne la energía necesaria a los demás individuos para que estos a su vez le den funcionamiento a la cadena de actividades estructuradas y así generen los resultados requeridos. El estilo de liderazgo puede ser participativo, autoritario, democrático o delegativo, pero tiene influencia considerable en el clima.

h). Ambiente físico; Es el espacio físico donde se desarrollan los procesos institucionales, las tareas y dentro de ellas se considera la infraestructura física, las condiciones de ruido, calor, ventilación, el estado de la maquinaria y el mobiliario.

i). Características Personales: La organización es un conjunto de personas, cada una con sus respectivas actitudes, motivaciones, expectativas, talentos, competencias, intereses, etc. Los cuales al integrarse en la empresa determinan los tipos de relaciones y el clima organizacional.

j). Cultura organizacional: Son los valores, costumbres, modos de hacer, tradiciones que se practican en la empresa, su responsabilidad frente a los clientes, su compromiso con el medio ambiente, la responsabilidad social, su orientación y respeto al cliente, etc.

k). Políticas empresariales y de personal: Es el conjunto de normas y disposiciones respecto al trato al personal, los beneficios sociales, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, la estabilidad laboral, etc.

2.2.12 Incidencia y consecuencia del clima organizacional

El clima organizacional desde la perspectiva de una variable independiente o interviniente afecta a muchos factores internos y externos de la organización, tales como la productividad, la calidad de los procesos, productos o servicios, la atención al cliente, la relación con los proveedores, las relaciones con la comunidad, etc.

El clima organizacional afecta a los siguientes procesos más importantes de la organización.

a). La productividad, la productividad es la eficiencia con que se ejecutan las tareas y se logran los resultados, representa una economía para la organización, porque reduce costos, disminuye las horas hombre, acelera los procesos, etc.

b). La rentabilidad: La productividad al disminuir los costos y gastos de la organización hace que los costos generales o la inversión disminuya y en consecuencia se generan mayores márgenes de ahorro y de ganancias.

c). La calidad: Todo producto o servicio cumple determinados estándares de calidad, cuando hay buen clima las personas laboran con mayor dedicación, por tanto se esfuerzan

en hacer bien sus tareas y con ello garantizan la calidad de los procesos, de los productos y en la atención.

d). La competitividad: la empresa que tiene elevados niveles de productividad, buenos márgenes de ganancia, atiende bien a los clientes o pacientes, se convierte en una entidad competitiva.

e). El comportamiento organizacional: el clima afecta sobre las actitudes, sobre las conductas laborales, sobre el compromiso, la rotación, el ausentismo, la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores.

f). La cultura organizacional: el clima organizacional al crear un ambiente psicológico, genera satisfacción y compromiso con los valores, los objetivos, la misión y la visión de la organización.

g). El liderazgo: El líder se ve influenciado por las actitudes, las conductas y el desempeño de los trabajadores de los trabajadores, también por la atmósfera psicológica que estos crean con sus conductas y actitudes.

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

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un clima organizacional saludable, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

2.2.13 Variables y Dimensiones del clima organizacional

Los investigadores que se abocaron al estudio del clima en las diversas organizaciones han determinado que existen diferentes criterios para determinar las dimensiones del clima organizacional. Chiang, Martín y Núñez (2010) en la recopilación teórica que realizaron hallaron y citaron a los investigadores más importantes que se sistematizó en la tabla siguiente.

Cuadro comparativo de las dimensiones del clima organizacional.

Litwin y Stringer	Likert	Prichard y Karasick	Moos, Insel y Humphrey
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura ▪ Responsabilidad ▪ Recompensas ▪ Riesgo ▪ Calor ▪ Apoyo ▪ Estándares ▪ Conflictos ▪ Identidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección y liderazgo ▪ Motivación ▪ Comunicación ▪ Interacción ▪ Decisión ▪ Objetivos ▪ Control 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía ▪ Cooperación Vs. Conflicto ▪ Relaciones sociales ▪ Estructura ▪ Recompensas ▪ Remuneraciones ▪ Motivación ▪ Estatus ▪ Flexibilidad e innovación ▪ Decisiones ▪ Apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicación ▪ Cohesión ▪ Apoyo ▪ Autonomía ▪ Tarea ▪ Presión ▪ Claridad ▪ Control ▪ Innovación ▪ Confort

2.2.14 Clima organizacional en las entidades primarias del Sector Salud

En el Sector Salud, la importancia de valorar el clima organizacional, constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitando al directivo una visión futura de las necesidades prevalentes, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno laboral. El conocimiento del clima organizacional en las diferentes instituciones de atención primaria del Sector Salud proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales; permitiendo además, introducir cambios significativos tanto en las actitudes y conductas de los trabajadores, como en la estructura organizacional y los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el clima organizacional, influye en el comportamiento manifiesto de los miembros que conforman dicha institución, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y

condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos y administrativos, entre otros que laboran en dichas instituciones públicas.

El Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, como dependencia del Ministerio de Salud y centro de atención de salud de primer nivel, cuyo fin es brindar servicios básicos de salud a la comunidad; cuenta actualmente con más de 60 trabajadores entre personal administrativo y asistencial, está a cargo de un médico jefe e integra en su estructura orgánica a la oficina de personal, secretaria general y otros servicios de la cartera de Salud. Tiene como misión, brindar servicios de salud con calidad a la población, mediante la prevención y promoción del autocuidado de la salud del individuo y de comunidad, atención médica oportuna, vigilancia sanitaria y administración racional, justa y transparente de los recursos. Su visión es ser la institución líder del Sector Salud, que garantice el acceso de la comunidad a un Sistema de Salud Integral, equitativo, participativo y de alta calidad.

2.3 Definición de términos básicos

a). Comportamiento Laboral: Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

b). Conflicto: Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

c). Desempleo: Falta de trabajo, desocupación o paro en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

d). Incentivo: Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

e). Organización: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

f). Horario Laboral: Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

g). Remuneración: Se refiere a todo aquello que una persona percibe como pago por un trabajo o actividad realizada. Hoy en día se define exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo.

h). Clima laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla una actividad o trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto influye en la buena productividad en una organización.

i). Cultura organizacional: Es el ambiente donde se desarrollan todas las relaciones humanas como parte del comportamiento en una organización.

j). Diseño organizacional: es un sistema de actividades coordinadas entre dos o más personas; también denominado estructura de la organización.

k). Potencial humano: es la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de los procedimientos, limitaciones y normas dentro de su entorno laboral.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de Hipótesis

3.1.1 Hipótesis principal

Hi Existe un nivel saludable de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho No existe un nivel saludable de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

3.1.2 Hipótesis derivadas

a. **Hi** Existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho No existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

b. **Hi** Existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión de Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho No existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

c. **Hi** Existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión de Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho No existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

d. **Hi** Existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho No existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

e. **Hi** Existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho No existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

3.2 Variables, dimensiones, indicadores y definición conceptual u operacional

3.2.1. Definición conceptual de clima organizacional

El clima organizacional es el conjunto de las percepciones, emociones, sentimientos y emociones, que comparten todos los miembros de la organización respecto de varios aspectos del lugar donde laboran tales como: ambiente físico, relaciones interpersonales, normas de desempeño, remuneraciones, estructura de la organización, liderazgo y supervisión recibida, sistema de trabajo, trato al personal, oportunidades de ascenso y desarrollo, políticas empresariales y políticas de personal entre otros.

3.2.2 Definición operacional de clima organizacional

El clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores en relación a las variables: cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano; consideradas en la Encuesta de Clima Organizacional-EDCO v.2 del Ministerio de Salud.

3.3 Operacionalización de las variables

La variable clima organizacional tiene tres (03) grandes dimensiones y once (11) indicadores, distribuidos en 34 ítems como se indica a continuación en la siguiente tabla.

Cuadro de operacionalización de dimensiones e indicadores.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles
Clima organizacional	Cultura de la organización	Conflicto y cooperación	24,26	No saludable
		Motivación	1,8,33	Por mejorar
		Identidad	20,23,31	Saludable
	Diseño organizacional	Remuneración	6,27	No saludable
		Toma de decisiones	3,14	Por mejorar
		Comunicación organizacional	29,30,34	Saludable
		Estructura	10,13	
	Potencial humano	Recompensa	11,16,21	No saludable
		Innovación	4,5,12,17	Por mejorar
		Confort	18,25	Saludable
		Liderazgo	7,19	

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

4.1.1 Método y tipo de la Investigación

El método que ha empleado en la investigación es cuantitativo, porque de acuerdo a Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) el enfoque cuantitativo se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y la medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico. Utiliza la recolección de datos y el análisis de los mismos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis formuladas previamente, además practica la medición de variables y confía en los instrumentos de medición y hace uso de la estadística descriptiva e inferencial para probar sus hipótesis.

El tipo de investigación empleado es descriptivo. Según Salkind, (1999) la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente y describe la situación de las cosas en el presente, por su parte Sánchez y Reyes (1996). Sostienen que la investigación descriptiva, busca especificar las propiedades más importantes de las personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

El objetivo de la investigación fue conocer el comportamiento de la variable investigada: clima organizacional, tal como se presenta en una situación espacio- temporal, mediante el análisis de cada una de sus dimensiones: cultura de la organización, diseño organizacional y potencial humano, que conforman la encuesta del Clima Organizacional.

4.1.2 Diseño y tipo de la investigación

El diseño de la investigación utilizado fue no experimental, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2008, Pág. 10) “es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables... lo que hacemos... es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

El tipo de investigación además es ex post facto y transversal, porque se recopiló y analizó los datos después de que ha ocurrido los hechos y en una sola oportunidad, a manera de una toma fotográfica.

4.2 Diseño muestral

La población del Centro de Salud Todos los Santos de San Borja del Ministerio de Salud es de 60 trabajadores, distribuidos en el área asistencial con 40 trabajadores entre médicos, enfermeras, nutricionistas, laboratoristas, técnicas y auxiliares de enfermería; y en el área administrativa, en la que laboran 20 trabajadores, conformado por técnicos administrativos, auxiliares, secretaria, personal de mantenimiento, abastecimiento y almacenes.

La muestra fue de tipo censal porque abarca al total de los trabajadores que labora en la sede del Centro de Salud Todos los Santos San Borja del Ministerio de Salud. Al ser una muestra censal, no requiere aplicar ninguna técnica de muestreo, o fórmula para calcular el

tamaño de la muestra. La muestra censal de por sí ya garantiza la representatividad de la población.

4.2.1 Procedimiento para medir el clima organizacional en el Sector Salud

Medir el clima organizacional de una organización, es basarse en la percepción de cada uno de sus integrantes acerca de sus relaciones intervinientes que miden los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en comportamiento a la vez tiene consecuencias sobre la organización e incide directamente en la productividad. Respecto de la medición, algunos directivos son capaces de identificar áreas problemáticas debido a su experiencia e intuición, pero resulta una medición informal. Otra forma de medir el clima organizacional sería mediante entrevistas o focus groups, para conocer las variables del clima organizacional. Existen diferentes formas y procedimientos para ello.

Ministerio de Salud - MINSA (2008) las normas sobre el proceso de medición de clima organizacional señala las siguientes etapas para su desarrollo:

1° Fase de alineamiento: que se inicia con el compromiso de la jefatura de la institución o dependencia de salud, el diagnóstico preliminar de la situación de la entidad, el diseño de las normas de su ejecución y la utilización del instrumento de medición que ha definido previamente.

2° Fase de sensibilización: en esta etapa se prepara al personal de médicos, enfermeras, técnicos y auxiliares, así como al personal administrativo para la medición, inicialmente se hace la difusión mediante comunicación interna que se efectuará la medición, luego se

asigna la responsabilidad de su desarrollo al área de personal, a la vez se capacita al personal de encuestadores y se prevé la impresión de los cuestionarios o escalas para su aplicación.

3° Fase de ejecución o medición: se convoca al personal del Área de Personal u otros de apoyo, se hacen las pruebas preliminares de los cuestionarios o escalas de clima organizacional, se capacita a los encuestadores para la aplicación de los cuestionarios, se aplica y se recaba la información de todos los trabajadores o de la muestra seleccionada y se hace considerando el anonimato y la confidencialidad en la información.

4° Fase de análisis y entrega de los resultados: los resultados del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación al área de personal, luego se debe codificar y cuantificar los datos para analizar las tablas de frecuencias por dimensiones, por áreas y luego formular las conclusiones y recomendaciones para su entrega a la jefatura del centro y elevar a las instancias superiores.

5° Fase de acciones de mejora: en esta etapa la jefatura de personal debe implementar e implantar planes de acción para el mejoramiento del clima organizacional en función a las fortalezas y debilidades encontradas en la medición, programas de capacitación, mejora de los procesos de trabajo, cambios en las condiciones de trabajo, mejora de la infraestructura, de los equipos médicos, mejora del trato o del liderazgo, reuniones de camaradería del personal, etc.

Finalmente se debe elaborar un documento con la sistematización de experiencias exitosas para ser socializadas en todas las dependencias del sector Salud.

4.3. Técnicas e instrumentos para recolección de datos

La técnica utilizada en la investigación para la recopilación de datos fue la Encuesta de Clima Organizacional – EDCO v.02 del Ministerio de Salud, que se aplicó masivamente a todos los trabajadores del Centro de Salud Todos los Santos San Borja; dependencia del Ministerio de Salud.

El Ministerio de Salud en el año 2008; aprueba un documento técnico para la elaboración y aplicación de una Metodología para el estudio del clima organizacional; llamado EDCO, Con la finalidad de realizar el diagnóstico de clima organizacional en los establecimientos y servicios médicos de apoyo a nivel nacional; mediante las Resoluciones Ministeriales: N° 143-2008/MINSA y 623-2008/MINSA, luego de aplicar; muchas pruebas como plan piloto en diferentes provincias del Perú durante tres (03) años, finalmente en el año 2011 se resuelve las observaciones en el contenido del protocolo y discusión de los resultados, por un comité técnico de evaluadores; conformado por representantes del Ministerio de Salud, dirección de calidad de salud, Dirección de Salud mental y otros institutos especializados; donde realiza modificaciones y mejoras mediante la Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA; con fecha 14 de junio del 2011 como EDCO Versión 02, con la finalidad de desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional; considera tres factores o dimensiones: Cultura de la Organización, Diseño Organizacional y Potencial Humano, de 34 ítems.

4.3.1 Confiabilidad

En la verificación de su confiabilidad mediante la prueba Alpha de Crombach obtuvo un índice de 0.89213 y en la prueba de Split Half de Guttman obtuvo un índice de 0.857, determinándose que existe una alta consistencia de datos y se puede afirmar que el instrumento es confiable.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{is}^2}{S_T^2} \right] = 0.89213$$

Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	.823
		Nº de elementos	17^a
	Parte 2	Valor	.802
		Nº de elementos	17^b
	Nº total de elementos		34
	Correlación entre formularios		.750
Coeficiente de Spearman Longitud igual		.857	
Brown Longitud desigual		.857	
Coeficiente de dos mitades de Guttman Split-Half		.857	

a. Los elementos son: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14,

b. Los elementos son: P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P32, P33, P34.

4.3.2 Validez

Para la verificación de validez, se efectuó el análisis exploratorio y rotación con el método Varimax, se estableció los 34 ítems en la versión final del instrumento, arrojando correlaciones positivas y significativas de 0.05 entre los factores del clima organizacional, confirmando la validez del instrumento.

Ficha técnica de resultado general de la Encuesta de clima organizacional en el Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA		
Nº Total de Encuestas Realizadas	60	
Nº Encuestas Validadas (Escala L)	57	
Porcentaje de Personal Encuestado	95.0%	
Muestreo Probabilístico	Aleatorio Simple	
Tamaño de Muestra requerido	58	
Error de estimación muestral	3.0%	
Nivel de Confianza	95.0%	
Porcentaje de muestra alcanzado	98.3%	
Número de encuestas aplicadas:	Nº	%
Validadas (Escala L)	57	95.0
No Validadas (Escala L)	3	5.0

4.3.3 Administración

Su administración puede ser individual o colectiva, con un tiempo aproximado entre 15 a 30 minutos. Las respuestas son tipo Likert con valores de 1 a 4: Nunca (1), A veces (2), Frecuentemente (3), Siempre (4). La calificación del instrumento se hace a través de la sumatoria de los puntajes directos; el máximo puntaje que se puede obtener es de 112 en la escala general y de 34 puntos para cada factor, correspondiendo a tres (03): Cultura Organizacional (8 -32), Diseño Organizacional (9-36) y Potencial Humano (11-44), para hallar los niveles de los factores abarcando: No saludable (Menos de 56), Por mejorar (56-84) y Saludable (Más de 84).

Para la recolección de los datos se utilizó la Encuesta de Clima Organizacional (EDCO) versión 2.

4.4 Dimensiones e indicadores del clima organizacional

El Ministerio de Salud, según la Encuesta de Clima Organizacional – EDCO V-2 (R.M. 468-2011/MINSA) consideró las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores:

4.4.1 Cultura de la organización

Es el ambiente en el cual se desarrolla todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva y eficiente; o, improductiva e ineficiente dependiendo de la relación entre los elementos de la organización que se establece desde el principio.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su función y en el apoyo material y humano que reciben de su organización.

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

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

4.4.2 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 definición está incorporado cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y la jerarquía de autoridad, que generalmente se denomina estructura de la organización.

Remuneración: es el pago que recibe una persona por un trabajo bien realizado.

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

Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización, así en la facilidad que tienen los trabajadores de hacerse escuchar.

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

4.4.3 Potencial humano

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

Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, siempre y cuando no se castigue sino se incentive al trabajador a realizar bien su labor y si no lo hace bien, se le impulsará a mejorar en el mediano plazo.

Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar procedimientos y a cambiar la forma de hacerlos.

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

Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues dependerá de muchas condiciones que existe en el medio social como: valores, normas y procedimientos.

4.5 Técnicas y aplicación de la encuesta para el procesamiento de la información

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información, fue necesario obtener una información más clara y concisa; para ello, se consideró lo siguiente:

- ✓ El cuestionario fue anónimo y confidencial.

- ✓ El llenado del cuestionario fue con bolígrafo. No se utilizó lápiz.
- ✓ Se tuvo en cuenta una sola opción para el llenado de cada uno de los enunciados.
- ✓ Para mejorar la información, se aseguró de responder todos los enunciados.
- ✓ Respondieron eligiendo alguna de las opciones que se les presentó, encerrando en un círculo o marcando con un aspa, el número de la escala que mejor describa su situación
- ✓ La información fue recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización,
- ✓ Se explicó la importancia de responder de manera franca y honesta; ya que de esta manera se ayuda a mejorar la gestión de la organización de salud.
- ✓ Se explicó a todos los trabajadores que debían leer atentamente el contenido del cuestionario.
- ✓ Se realizó la toma de la encuesta durante 15 a 30 minutos aproximadamente.

El procesamiento de la información se efectuó siguiendo los procedimientos genéricos

- ✓ Revisión, verificación y corrección de las respuestas.
- ✓ Elaboración de la matriz de datos, para consignar los datos en el software Excel.
- ✓ Análisis de los resultados en cada uno de los ítems, variables y dimensiones.
- ✓ Interpretación y discusión de los resultados.
- ✓ Elaboración del informe de la investigación.

4.6 Aspectos éticos

Se solicitó autorización a la Jefatura del Centro de Salud Todos los Santos San Borja para efectuar la investigación y se obtuvo el consentimiento informado del personal encuestado, tanto asistencial como administrativo, respetando la privacidad de las opiniones y el anonimato de los encuestados.

Se dará a conocer el resultado de la investigación a la Institución, manteniendo la reserva de la información y la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis descriptivo del clima organizacional

5.1.1. Análisis global del clima organizacional

Tabla 1: Resultado General del clima organizacional según niveles.

NIVELES	CANTIDAD	%
Saludable	15	26.3
Por mejorar	39	68.4
No Saludable	3	5.3
Total:	57	100

Tabla 2: Resultado general según género, del clima organizacional en el Centro de Salud

“Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

GÉNERO	CANTIDAD	%
Masculino	13	22.8
Femenino	44	77.2
Total:	57	100

Tabla 3: Resultado general según condición laboral, del clima organizacional en el Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

CONDICION LABORAL	CANTIDAD	%
Nombrados	30	52.6
Contratados	27	47.4
Total:	57	100

5.1.2. Análisis de las dimensiones de clima organizacional

Tabla 4: Resultado según las dimensiones, del clima organizacional en el Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

NIVEL	DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
	Cultura organizacional		Diseño organizacional		Potencial humano	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Saludable	22	38.6	15	26.3	11	19.3
Por mejorar	35	61.4	39	68.4	41	71.9
No saludable	0	0.0	3	5.3	5	8.8
TOTAL	57	100	57	100	57	100

Interpretación

De acuerdo a la Tabla 4, se aprecia que las dimensiones cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, se encuentran en el nivel Por mejorar con mayor porcentaje; siendo la dimensión potencial humano el más elevado con 72%, seguidamente con el 19% en nivel saludable y finalmente el 9% en nivel No saludable.

Por otra parte; la dimensión diseño organizacional, muestra que el 68% pertenece al nivel por mejorar, en comparación con el 26% en el nivel Saludable y el 5% refleja el nivel No saludable.

Respecto a la dimensión cultura de organizacional, el 61% se ubica en el nivel Por mejorar, seguido con 39% en el nivel Saludable, mientras que en el nivel No saludable no figura ningún porcentaje.

En general, es congruente con los resultados mostrados en la tabla 1.

Finalmente acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 4, se observa la insatisfacción de los encuestados; por tanto se puede inferir que el clima requiere ser mejorado y atendido por las autoridades del centro de salud.

5.1.3. Análisis de los indicadores en sus respectivas dimensiones del clima organizacional

a). Dimensión cultura de la organización

Tabla 5: Resultado por indicadores en la dimensión cultura organizacional en el Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

NIVEL	INDICADORES DE LA DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL					
	Conflicto y cooperación		Motivación		Identidad	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Saludable	14	24.6	17	29.8	26	45.6
Por mejorar	42	73.7	39	68.4	31	54.4
No saludable	1	1.8	1	1.8	0	0.0
TOTAL	57	100	57	100	57	100

Interpretación

Según los resultados de la Tabla 5, se aprecia que los indicadores: conflicto y cooperación; motivación e identidad se encuentran en el nivel por mejorar en mayor porcentaje, siendo más elevado el indicador de conflicto y cooperación, con 74%, seguidamente el nivel Saludable con el 25%, así mismo en el nivel No saludable se encuentra con el 2%. Según el resultado corresponde prioridad de intervención “1” para tomar decisiones.

El indicador Motivación, de igual forma; el mayor porcentaje recae en el nivel Por mejorar con el 68% de los encuestados, luego el 30% corresponde al nivel Saludable y finalmente el 2% corresponde al nivel No saludable. Según el resultado, corresponde prioridad de intervención “2” para toma de decisiones.

Asimismo en el indicador Identidad; el nivel Saludable resalta de gran medida con 46% del total de los encuestados, también obtiene alto porcentaje de 54% en el nivel Por mejorar, en comparación con 0% de los encuestados que corresponden al nivel No saludable. Por consiguiente; indica un alto porcentaje de bienestar y conformidad de los trabajadores. Según el resultado, corresponde a la prioridad de intervención “3” para toma de decisiones.

Finalmente, de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 5, se observa que en los tres indicadores el mayor porcentaje de los encuestados (trabajadores), consideran que la dimensión cultura organizacional está en el nivel por mejorar y sólo una mínima parte está satisfechos, de lo cual se puede inferir que el clima requiere ser mejorado y atendido las necesidades por las autoridades del Centro de Salud.

b). Dimensión diseño organizacional

Tabla 6: Resultado por indicadores en la dimensión diseño organizacional del Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

NIVEL	INDICADORES DE LA DIMENSIÓN DISEÑO ORGANIZACIONAL							
	Remuneración		Toma de decisiones		Comunicación organizacional		Estructura	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Saludable	7	12.3	14	24.6	20	35.1	54	94.7
Por mejorar	26	45.6	35	61.4	36	63.2	3	5.3
No saludable	24	42.1	8	14.0	1	1.8	0	0.0
TOTAL	57	100	57	100	57	100	57	100

Interpretación

De acuerdo a los resultados de la Tabla 6, se aprecia que el indicador Estructura se encuentra con mayor porcentaje: 95% en el nivel Saludable, el cual refleja estar próximo en el bienestar de los trabajadores, sin embargo el 5% de los encuestados corresponde al nivel Por mejorar y 0% al nivel No saludable. Según los resultados; corresponde prioridad de intervención “4” para toma de decisiones. Asimismo, el indicador comunicación organizacional, sobresale con 63% en el nivel Por mejorar, seguido por el nivel Saludable con 35% y el restante corresponde al nivel No saludable con el 2% de los encuestados. Según el resultado, corresponde prioridad de intervención “3” para toma de decisiones.

De igual forma, el indicador toma de decisiones, tiene un elevado porcentaje: 61% en el nivel Por mejorar, seguido con el 25% en el nivel Saludable y de 14% en el nivel No

saludable del total de los encuestados. Según el resultado, corresponde a la prioridad de intervención “2” para toma de decisiones.

Mientras, el indicador remuneración, corresponde el 46% de los encuestados en el nivel Por mejorar, luego el nivel No saludable muestra el 42% y sólo el 12% figura en el nivel Saludable; lo que indica mayor insatisfacción de los trabajadores en este indicador. Según el resultado, corresponde prioridad de intervención “1” para toma de decisiones.

Finalmente, de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 6, se observa que en los tres indicadores el mayor porcentaje de los encuestados (trabajadores), consideran que la dimensión Diseño organizacional está en el nivel por mejorar, de lo cual se puede inferir que el clima requiere ser mejorado y atendido por las autoridades, con excepción con el indicador Estructura por estar menos inclinado al malestar de los trabajadores del Centro de Salud Todos los Santos San Borja.

c). Dimensión Potencial humano

Tabla 7: Resultado por indicadores en la dimensión potencial humano del Centro de Salud “Todos los Santos san Borja”, Lima, 2017.

INDICADORES DE LA DIMENSIÓN POTENCIAL HUMANO								
NIVEL	Recompensa		Innovación		Confort		Liderazgo	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Saludable	5	8.8	8	14.0	16	28.1	10	17.5
Por mejorar	45	78.9	44	77.2	37	64.9	45	78.9
No saludable	7	12.3	5	8.8	4	7.0	2	3.5
TOTAL	57	100	57	100	57	100	57	100

Interpretación

De acuerdo a la Tabla 7, se observa que los indicadores recompensa, innovación, confort y liderazgo reflejan que se encuentran en mayor porcentaje en el nivel por mejorar, siendo el indicador recompensa con 79% del total de los encuestados; se observa en el nivel antes mencionado, seguidamente el indicador No saludable figura con un porcentaje de 12% en comparación con el nivel Saludable de tan sólo con 9%. Según los resultados; corresponde a la prioridad de intervención “1” para toma de decisiones.

Así también se observa el indicador innovación, con un alto porcentaje de 77% en el nivel Por mejorar, en comparación con el nivel Saludable de 14% más favorable que el indicador recompensa y el nivel No saludable con 9% de los encuestados. Según el resultado corresponde prioridad de intervención “2” para toma de decisiones.

El indicador Confort resalta en cierta medida el nivel saludable con un 28% del total de los encuestados; mientras, se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel Por mejorar con 65% de los trabajadores, por consiguiente en el nivel No saludable se refleja el 7%, lo cual indica el escaso malestar y disconformidad es este indicador; con tendencia a mejoría. Según los resultados; corresponde a la prioridad de intervención “3” para toma de decisiones.

Respecto al indicador Liderazgo, de igual forma resalta el nivel saludable con un porcentaje de 18% favorable el bienestar de los trabajadores, en comparación con el 79% se encuentra en el nivel Por mejorar y sólo el 4% figura en el nivel No saludable. Según los resultados; corresponde a la prioridad de intervención “4” para toma de decisiones.

Finalmente de acuerdo a los datos mostrados en la Tabla 7, se observa que en los cuatro indicadores el mayor porcentaje de los encuestados (trabajadores), consideran la dimensión Potencial humano están en el nivel por mejorar y sólo la mínima parte de los trabajadores consideran saludables, de lo cual se puede inferir que el clima organizacional

requiere ser mejorado y atendido en cuanto a los recursos humanos por parte de las autoridades del centro de salud Todos los Santos San Borja.

5.1.4. Análisis según género y condición laboral del clima organizacional.

a). Análisis según su Género

Tabla 8: Resultado según género del clima organizacional en el Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

NIVEL	GÉNERO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					
	Femenino		Masculino		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Saludable	12	27.3	3	23.1	15	26.4
Por mejorar	29	65.9	10	76.9	39	68.3
No saludable	3	6.8	0	0.0	3	5.3
TOTAL	44	100	13	100	57	100

Interpretación

De acuerdo al resultado que se muestra en la Tabla 8, se observa que los encuestados del género femenino y masculino se encuentran en mayor porcentaje en el nivel por mejorar, siendo más alto el porcentaje del género masculino con 77% en el nivel Por mejorar, en comparación con los demás indicadores; resalta en mayor porcentaje en el nivel Saludable con 23% y el 0.0% restante figura en el nivel No saludable.

Con respecto al género femenino, el 66% se encuentra en el nivel Por mejorar, seguidamente se observa que el 27% de los encuestados corresponde al nivel Saludable con diferencia al 7% del nivel No saludable.

En resumen, existe una leve diferencia significativa en la percepción del clima organizacional entre ambos géneros; además, es congruente con los resultados generales mostrados en la tabla 2, que indica una tendencia de mejoría de bienestar y satisfacción al nivel saludable.

b). Análisis según su Condición laboral

Tabla 9: Resultado según condición laboral de clima organizacional en el Centro de Salud “Todos los Santos San Borja”, Lima, 2017.

NIVEL	CONDICIÓN LABORAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL					
	Nombrado		Contratado		TOTAL	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Saludable	9	30.0	6	22.2	15	26.3
Por mejorar	20	66.7	19	70.4	39	68.4
No saludable	1	3.3	2	7.4	3	5.3
TOTAL	30	100	27	100	57	100

Interpretación

De acuerdo a la Tabla 9, se observa que los trabajadores nombrados y contratados resalta con mayor porcentaje en nivel por mejorar, siendo el más alto porcentaje de los Contratados con 70%, luego el nivel Saludable figura con 22% y sólo el 7% figura en el nivel No saludable.

Respecto a los trabajadores nombrados, refleja mayor porcentaje en el nivel Por mejorar con el 68%, seguidamente con alto porcentaje de 30% en el nivel Saludable y lo restante corresponde al nivel No saludable con 3% de los encuestados.

En resumen, existe una leve diferencia significativa en la percepción del clima organizacional entre Nombrados y contratados; además, es congruente con los resultados generales mostrados en la tabla 3, que indica una tendencia de mejoría de bienestar y satisfacción al nivel saludable.

5.2 Comprobación de Hipótesis

5.2.1 Hipótesis General

Hi: Existe un nivel saludable de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho: No existe un nivel saludable de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 1, el nivel de clima organizacional de los trabajadores muestra que el 68% (39), se ubica en el nivel Por mejorar y el 5% (3) se ubica en nivel No saludable y solo el 26% (15) representa nivel Saludable. Adicionalmente se calculó la media de toda la muestra analizada para comprobar la hipótesis y como resultado final de la media se obtuvo 77.95 de nivel Por mejorar; los resultados corresponden a los resultados globales de las 3 dimensiones que fueron de 29.48 en Potencial Humano, 25.05 en Diseño Organizacional y de 23.42 en Cultura de Organización, ubicándose en el nivel por mejorar, lo que se representa en la Tabla 10. Es decir, las diferentes relaciones laborales que se originan entre los trabajadores, la infraestructura, identidad, comunicación, toma de decisiones, liderazgo y además de la exposición de los problemas más resaltantes, creencias, lenguaje y problemas personales que indudablemente se convierten en factores que inciden en la ineficacia cultural, diseño y

potencial del personal e intervienen en la formación no saludable del clima organizacional de la institución.

En base a esas dos evidencias, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de la investigación.

Tabla 10: Resultado de media de las dimensiones que componen el clima organizacional.

DIMENSIONES	MEDIA	NIVEL
Cultura de la organización	23.421	Por Mejorar
Diseño organizacional	25.053	Por Mejorar
Potencial humano	29.474	Por Mejorar
CLIMA ORGANIZACIONAL	77.948	Por Mejorar

5.2.2 Hipótesis derivadas

a). Hipótesis específica 1

Hi: Existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho: No existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación

De acuerdo al resultado mostrado en la Tabla 5, en la dimensión de cultura organizacional, se observa que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel Por mejorar, en donde el indicador Conflicto y cooperación ocupa el primer lugar con el 73.7% (42), luego

el indicador Motivación con el 68.4% (39) y finalmente el indicador Identidad con el 54.4% (31).

En la tabla 11, figura el resultado de la media que se calculó para contrastar la hipótesis, obteniéndose una media de 23.41 de la dimensión cultura organizacional, que es la suma de los 3 indicadores, donde el mayor puntaje obtuvo la dimensión Identidad con 9.19 en nivel Saludable, seguidamente con 8.68 la dimensión Motivación en el nivel Por mejorar y por otro lado la dimensión Conflicto y cooperación con 5.54 en nivel Por mejorar, lo que indica que constituye una de las principales debilidades de la institución; por ello es necesario iniciar programas y acciones para mejorar los elementos culturales tales como conflictos internos y falta de comunicación que impiden que el personal logre mayor identificación con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador. Por tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

Tabla 11: Resultado de media de la dimensión cultura organizacional compuesto por indicadores.

INDICADORES	MEDIA	NIVEL
Conflicto y Cooperación	5.544	Por Mejorar
Motivación	8.684	Por Mejorar
Identidad	9.193	Saludable
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	23.421	Por Mejorar

b). Hipótesis específica 2

Hi: Existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión de Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho: No existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 6, en la dimensión de diseño organizacional, los tres indicadores muestran que el mayor porcentaje se encuentra en el nivel Por mejorar, donde el indicador Comunicación organizacional lidera el porcentaje con el 63.2% (36), luego el indicador Toma de decisiones con el 61.4% (35), el indicador Remuneración con 45.6% (26) y finalmente el indicador Estructura muestra una deferencia porcentual a los indicadores anteriores, con 94.7% (54) en el nivel Saludable.

Por consiguiente se calculó la media de la tabla 12, para contrastar a hipótesis, donde la dimensión Diseño organizacional obtuvo la media de 25.05, que corresponde al nivel por mejorar, que es la suma total de los cuatro indicadores; en donde el mayor puntaje recae al indicador comunicación organizacional con 8.95 en el nivel Por mejorar, seguidamente Toma de decisiones con 5.42 en nivel por mejorar y finalmente Remuneración con 4.11, que corresponde también al nivel Por mejorar, lo que indica que, falta mejorar el rendimiento del personal en función a los objetivos, mejora salarial, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, comportamiento dentro del grupo, toma de decisiones, buena comunicación, además desde el punto de vista de la organización afectará la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y

ausentismo del personal; a diferencia de la dimensión Estructura que se encuentra en el nivel Saludable con 6.58, lo que representa medianamente favorable en el diseño del ambiente físico dicha institución de Salud. Por ello se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de la investigación.

Tabla 12: Resultado de media de la dimensión diseño organizacional compuesto por indicadores.

INDICADORES	MEDIA	NIVEL
Remuneración	4.105	Por Mejorar
Toma de Decisiones	5.421	Por Mejorar
Comunicación Organizacional	8.947	Por Mejorar
Estructura	6.579	Saludable
DISEÑO ORGANIZACIONAL	25.052	Por Mejorar

c) Hipótesis específica 3

Hi: Existe un nivel de clima organizacional saludable, en la dimensión de Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho: No existe un de clima organizacional saludable, en la dimensión de Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación

De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 7, se observan en los cuatro indicadores mayor porcentaje en el nivel Por mejorar, donde los indicadores Recompensa

y Liderazgo tienen iguales proporciones porcentuales de 78.9% (45), seguido por el indicador Innovación con 77.2% (44) y el indicador Confort con el 64.9% (37).

Por consiguiente se calculó la media para contrastar la hipótesis, que resulta del conjunto de los indicadores, obteniéndose la media de 29.47, ubicándose dentro del nivel por mejorar. El indicador que tiene alto puntaje es Innovación con 10.70, luego el indicador Recompensa con 7.40, liderazgo con 5.73 y finalmente Confort con 5.63; y todos estos indicadores corresponden dentro del nivel Por mejorar, es decir; las percepciones que tengan los trabajadores de las recompensas recibidas no son satisfacción, en cuanto a la Innovación; la falta de orientación hacia los recursos humanos del MINSA; no están aliviando el problema de la formación profesional de algunos trabajadores. En la siguiente tabla 13; muestra los resultados con mayor detalle. Por ello se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de la investigación.

Tabla 13: Resultado de media de la dimensión potencial humano compuesto por indicadores.

INDICADORES	MEDIA	NIVEL
Recompensa	7.404	Por Mejorar
Innovación	10.702	Por Mejorar
Confort	5.632	Por Mejorar
Liderazgo	5.737	Por Mejorar
POTENCIAL HUMANO	29.474	Por Mejorar

d). Hipótesis específica 4

Hi: Existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho: No existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación

De acuerdo a los resultados en la Tabla 8, muestra con alto porcentaje en el nivel por mejorar con el 77% (10) de género Masculino y el género Femenino con 66% (29) y sólo el 5% (3), mientras en el nivel saludable es encabezado por el género femenino con el 27% en comparación con 23% de género masculino y sólo el 7% de los encuestados consideran No saludable al género femenino.

Por consiguiente se calculó la media por género para contrastar la hipótesis, obteniéndose una leve diferencia significativa de ambos géneros, tanto en las puntuaciones de media como en los niveles; refleja el mayor número de los encuestados de sexo femenino con 78.25, mientras el sexo masculino con 76.92 ambos corresponden al nivel Saludable, es decir; existe una leve diferencia entre ambos géneros. En el siguiente tabla 14; muestra los resultados con mayor detalle. Por ello se acepta la hipótesis de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 14: Resultado de media según género del clima organizacional.

GÉNERO	MEDIA	NIVEL
Femenino	78.25	Por Mejorar
Masculino	76.92	Por Mejorar

e). Hipótesis específica 5

Hi: Existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Ho: No existes diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.

Interpretación

De acuerdo a los resultados en la Tabla 9, la condición laboral de los trabajadores nombrados y contratados del Centro de Salud Todos los San Borja, recae el mayor porcentaje de los contratados con el 70% (19), seguido por el personal nombrado con el 68% (20) ambos en el nivel Por mejorar, mientras el 30% (9) de los Nombrados y 22%(6) de los Contratados ambos se ubican en el nivel Saludable.

Por consiguiente se calculó la media para contrastar la hipótesis, obteniendo una leve diferencia significativa en las puntuaciones de la media; es decir, se visualiza con mayores puntuaciones los trabajadores Nombrados con 79.03, seguido por trabajadores contratados con 76.74 puntos; ambas condiciones se ubican en el nivel Por mejorar según los parámetros de puntuaciones del clima organizacional. Lo que significa que, existe una leve

diferencia entre los nombrados y contratados que pertenecen a diferentes servicios del establecimiento de salud, tanto en la parte asistencial como administrativas.

El siguiente tabla 15; muestra los resultados con mayor detalle. Por ello se acepta la hipótesis de la investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 15: Resultado de media según condición laboral de clima organizacional.

CONDICIÓN	MEDIA	NIVEL
Nombrado	79.03	Por mejorar
Contratado	76.74	Por mejorar

5.3 Discusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen como fin principal demostrar que sí existe un buen clima organizacional Saludable, entonces debe existir un buen desempeño laboral por parte de los trabajadores. pero; cuando existe un mal clima organizacional, se observa situaciones de disconformidad dentro del grupo de trabajadores pertenecientes a la institución, se pierde el objetivo del trabajo, se crea un ambiente hostil y de inestabilidad, donde no se respeta las normas, generando roces entre los miembros que desempeñan bien su labor y los que no realizan, existiendo falta de responsabilidad dentro de la organización, impidiendo generar espacios de comunicación efectiva de manera que cuando los conflictos surgen estos son resueltos de manera inefectiva, generando desunión dentro del grupo, el trabajo se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, motivación, objetivos y metas no parecen claros, el trabajo de equipo se dificulta.

De esta manera guarda relación con lo señalado por Tompikins que el clima organizacional “se basa en qué tan cómodo se sientan los miembros de una empresa con los demás y con la organización”. De acuerdo a la recolección de datos no existe una buena relación entre los trabajadores, se observa desatención de las necesidades, falla en la comunicación, baja remuneración, ambiente de trabajo hostil, falta de trabajo en equipo y otros; afecta el desempeño de los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones en el Centro de Salud.

Por lo tanto, las inadecuadas relaciones interpersonales, la falta de comunicación, generan consecuencias negativas del estado emocional psicológico y físico de los trabajadores como el mal funcionamiento de la institución, esto se ve reflejado en el deterioro de la calidad de atención y pérdida de recursos humanos. Finalmente los perjudicados son los pacientes que acuden a dicha institución de Salud, y alegan estar insatisfechos con la atención recibida.

1. Análisis de los resultados globales de Clima organizacional

De acuerdo a los resultados globales, se procedió al análisis de los mismos, con la finalidad de conocer el clima organizacional saludable percibido por los trabajadores del Centro de Salud San Borja. Según la tabla 1, fue evaluado considerando el 98.3% de la muestra en la escala de 0-100, lo que indica que existe diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización; por ejemplo según los resultados de la encuesta aplicada; las tablas 6,7 y 8, los indicadores: remuneración, recompensa, innovación, toma de decisiones, conflicto y cooperación, confort, liderazgo, motivación y comunicación organizacional, muestran las más altas puntuaciones en el nivel Por mejorar. Esta particularidad, desde la apreciación de los trabajadores, sugiere la implementación de

cambios profundos en las áreas consideradas adversas para la percepción de un clima organizacional favorable.

Sin embargo, los resultados de las dimensiones cultura organizacional y diseño organizacional, el indicador de identidad con 46% y estructura con 95% tienen mayores puntuaciones en los niveles saludables, lo que indica que existe un buen porcentaje de encuestados satisfechos y conformes con los objetivos, sentido de pertinencia y respecto a las normas dentro de la institución de Salud, como se puede apreciar en las tablas 5 y 6; que muestran las puntuaciones más altas.

De acuerdo a los resultados del clima organizacional según su nivel (tabla 1), el 68% de los 39 trabajadores; está ubicado en el nivel por mejorar del clima organizacional, lo que da entender que las variables personales o sociales están afectando el ambiente; debemos tener en consideración que el nivel obtenido indica que; no cuenta con el bienestar suficiente para un trabajo eficiente y cumplimiento oportuno de su rol. Asimismo, se obtiene que 26% en el nivel Saludable; lo que indica que 15 trabajadores perciben la escasa oportunidad para mejorar el clima organizacional. Finalmente se encuentra que 5% que se ubica en el nivel no saludable, es decir 3 trabajadores de los 57 encuestados señala que es necesario intervenir prioritariamente, ya que se evidencian que están siendo perjudicados en su bienestar, que a su vez afectarían la interacción con los demás trabajadores y pacientes del Centro de Salud Todos los Santos San Borja, ya que las emociones son percibidas e imitadas por los demás personas.

En la tabla 2, también podemos observar en cuanto al género de clima organizacional, el mayor porcentaje recae en el género femenino con el 77%, es decir

existe un gran número: 44 trabajadoras desempeñando labores asistenciales como médicos, enfermeras y técnicas de enfermería; mientras que el género masculino representa el menor porcentaje de 23%, es decir que la mayoría de los 13 trabajadores varones desempeñan en la parte administrativa.

En la tabla 3, se observa mayor porcentaje de los Nombrados con 53%, lo que representa a 30 trabajadores, mientras que 27 trabajadores contratados representa el 47% del total de los encuestados; es decir, que existe mayor personal nombrado en dicha institución de salud.

2. *Análisis generales de las dimensiones de clima organizacional*

Según los resultados de la tabla 4, se visualiza que; las dimensiones cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano, reflejan altas puntuaciones en el nivel Por mejorar. En estas dimensiones las respuestas reflejaron un alto nivel de desaprobación respecto del ambiente y clima interno de parte de los trabajadores del establecimiento; esta manifestación está respaldada por un alto índice porcentual en cada ítem, lo que evidencia que no existe un ambiente y clima de trabajo adecuado para los trabajadores de Salud.

En cuanto a la dimensión Cultura Organizacional, el 61% de los 35 trabajadores, consideran el nivel Por mejorar; es decir, las respuestas reflejan que los trabajadores tienen opiniones y actitudes por mejorar en el cumplimiento de las normas, motivación, sentido de identidad dentro de la institución. Mientras el 39% de los 22 trabajadores, se encuentra ubicado en el nivel Saludable; es decir, consideran óptimas el reconocimiento de las

necesidades de los mismos. El nivel No saludable figura con el 0%, es decir de los 57 entrevistados, nadie tiene opiniones totalmente negativas en la capacidad de mejoramiento.

Por otro lado, la dimensión Diseño organizacional, de igual forma se observa las puntuaciones más altas con 68% de los 39 trabajadores en el nivel por mejorar, es decir; no existe una adecuada coordinación de toma de decisiones, insatisfacción salarial, falta de comunicación, compañerismo, falta de un objetivos en común, etc. Por otro, lado el 26% de los 15 trabajadores se encuentran en el nivel Saludable; es decir, existe una adecuada coordinación de esfuerzos, toma de decisión y buena comunicación entre trabajadores y autoridades de la institución, y sólo el 5% de los 3 trabajadores consideran No saludables clima organizacional.

Respecto a la dimensión potencial humano, en donde se observa el mayor puntaje del resto de las dimensiones con 72% de los 41 encuestados en el nivel Por mejorar, es decir, no se da el reconocimiento y la recompensa a quienes trabajan con el espíritu innovador, o no se resuelven los problemas correctamente dentro de la organización, además existe por mejorar los aspectos de liderazgo, que es la base principal en la toma de decisiones. Asimismo el 19% de los 11 trabajadores, consideran Saludables, ya que existe un adecuado entorno laboral, reconocimiento al esfuerzo, innovación, existe estímulos adecuados en la toma de decisiones dentro de la dependencia de Salud. Y sólo el 6% de los 5 trabajadores están totalmente desacuerdo con el clima que se percibe dentro de la organización.

Según los resultados de la media (tabla 10), se observa que, la puntuación general de las dimensiones de Clima organizacional es de 77.95 y, se encuentra en el nivel Por mejorar; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de la investigación. Es decir,

mientras mayor sea la percepción de clima en la organización, mayor es el grado de insatisfacción de los miembros de la organización, o viceversa.

3. *A continuación, se procede al análisis detallado de los 11 indicadores de las tres (3) dimensiones del clima organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja*

Según los resultados de la tabla 5, de la dimensión cultura organizacional, los indicadores Conflicto – cooperación 74% (42), Motivación 68% (39) e Identidad 54% (26) muestran mayores porcentajes en el nivel Por mejorar, lo que genera conflictos interpersonales, insatisfacción, falta de participación en la toma de decisiones y escasa motivación en lo personal y laboral de los trabajadores, generando un clima organización No saludable. Pero al mismo tiempo el indicador Identidad, también resalta con alto porcentaje en el nivel Saludable (46%), es decir; 23 trabajadores consideran buenas condiciones laborales, buena comunicación, necesidades son satisfechas y el sentido de pertinencia es positivo.

Los resultados generales de la media (tabla 11) de la dimensión antes mencionada; se ha obtenido un puntaje bajo de 23.42 en comparación a las demás dimensiones que se encuentra en el nivel Por mejorar. Lo que indica que su estado va en disminución y se debe aplicar acciones correctivas a corto plazo para optimizar aspectos relacionados a cooperación, motivación e identificación de los trabajadores hacia los objetivos de la institución; es decir, el clima organizacional del Centro de Salud no es saludable. En cuanto a los indicadores conflicto - cooperación y motivación (puntaje: 5.54 y 8.68 respectivamente) se encuentran en el nivel Por mejorar; lo que indica escasa oportunidad de participación de los trabajadores hacia los objetivos institucionales Mientras el

indicador identidad resalta con mayor puntaje de 9.19 en el nivel saludable; lo que indica buenas condiciones laborales. El nivel de descontento es bajo, el sentimiento de pertenencia y el compromiso de éxito con la institución de salud son muy altos. Según la hipótesis específica 1; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de la investigación de acuerdo a los argumentos antes mencionados.

Según los resultados de la tabla 6 de la dimensión diseño organizacional, los puntajes más altos que se observan en los indicadores remuneración, toma de decisiones y comunicación está en el nivel por mejorar; a diferencia del indicador estructura que se encuentra en el nivel saludable con un puntaje más alto de los demás indicadores.

En cuanto al indicador de mayor porcentaje de 95% corresponde a la Estructura, es decir que 54 encuestados perciben el clima organizacional como saludables, es decir; existe una buena percepción en cuanto a las normas, reglas y procedimiento que se encuentra dentro de la institución a pesar del descontento laboral. En cuanto al indicador comunicación con 63%, se encuentra en el nivel Por mejorar; es decir, los 36 encuestados consideran que se debe mejorar la comunicación entre trabajadores y autoridades sanitarias; a fin de mejorar las relaciones interpersonales entre distintas áreas de salud.

El Indicador de Toma de decisiones, se muestra con un porcentaje de 61%, y corresponde al nivel por mejorar, es decir, los 35 trabajadores perciben como escaso liderazgo en la toma de decisiones favorables dentro de la institución. Para finalizar tenemos el indicador Remuneración con 46% en el nivel Por mejorar, lo que indica que, 26 encuestados no están de acuerdo con los salarios percibidos, es decir no cubre las

necesidades básicas de los trabajadores, ni tampoco no compensa los trabajos realizados dentro del horario laboral.

Según la tabla 12, se observa los resultados de la media de los indicadores de la dimensión Diseño organizacional, en donde el puntaje global es de 25.05. Lo que indica que el clima organizacional no es saludable. En cuanto a los resultados de los indicadores, el puntaje más alto recae al indicador comunicación organizacional con 8.95 en el nivel Por Mejorar, es decir; existe poca comunicación entre los trabajadores y las autoridades sanitarias para conocer las necesidades más relevantes dentro de la institución, el indicador Toma de decisiones obtiene un puntaje de 5.42 en el nivel Por mejorar; es decir no existe una buena comunicación entre las autoridades, lo que dificulta la toma de decisiones adecuadas por parte del personal. Luego en el indicador remuneración, se aprecia el puntaje más baja con 4.11 en el nivel Por mejorar, lo que indica que; existe insatisfacción en cuanto a los bajos sueldos y salarios percibidos por los trabajadores, por esa razón el gobierno central ha creado algunos beneficios como horas compensatorias, Guardias comunitarias y otros actividades preventivas que justifique las necesidades primordiales de los trabajadores de salud. Por otra parte el indicador Estructura, obtiene un puntaje de 6.58 perteneciente al nivel saludable, es decir; a pesar de las diferencias y desacuerdos entre los directivos y trabajadores, existe una línea de respeto y reconocimiento hacia su entorno laboral. Según la hipótesis específica 2; acepta la hipótesis Nula y se rechaza la hipótesis de la investigación de acuerdo a los argumentos y datos antes mencionados.

En la tabla 7, se visualiza los resultados de la dimensión Potencial humano, muestra que la mayor fortaleza se encuentra en las habilidades vinculadas con aspectos de carácter personal; es decir, con sus capacidades y habilidades personales para desempeñar las

funciones. En contraste, al mayor porcentaje del nivel por mejorar se ubica en el indicador Recompensa, con 79%, es decir que 45 trabajadores consideran Por mejorar el clima organizacional; asimismo está el indicador liderazgo con 79%; es decir; 45 trabajadores perciben como negativo la Influencia ejercida por los jefes en el comportamiento de otros, luego el indicador Innovación muestra el 77% , es decir que 44 trabajadores tiene escasa voluntad de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas, mientras el indicador Confort refleja el 65%, es decir que 37 de los trabajadores no están satisfecho con el premio que brinda dicha institución.

En cuanto a la media de los indicadores de dicha dimensión (según tabla 13), es de 29.47 es decir, el clima laboral del Centro de salud San Borja está en el nivel Por mejorar. Por consiguiente la media de los indicadores Recompensa, Innovación, Confort y liderazgo (7.40 – 10.70 – 5.63 y 5.74) respectivamente; muestran un nivel por mejorar, lo que indica insatisfacción por parte de los trabajadores en cuanto a las necesidades satisfechas por la institución de Salud. Según la hipótesis específica 3; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación de acuerdo a los datos y argumentos expuestos.

4. Análisis de los resultados según género y Condición laboral de clima organizacional

Según los resultados de la tabla 8, la diferencia leve que existe entre el género femenino y masculino es evidente, en dónde; el mayor porcentaje recae en el género masculino con 77%, mientras el género femenino representa un porcentaje de 66%, ambos géneros equivalen al nivel Por mejorar, lo que indica una percepción negativa en las relaciones interpersonales, bienestar social, económica y las necesidades básicas de

seguridad; que no han sido satisfechas y por extensión esto produce un baja nivel de dedicación en su desempeño laboral, es decir la eficiencia laboral no es total.

En cuanto a la media de la tabla 14, se aprecia claramente leve existencia significativa en las puntuaciones de la media y sus niveles de ambos géneros. En cuanto al género Femenino, obtiene el puntaje alto de 78.25 y género masculino con 76.92, que representa a ambos géneros una diferencia mínima de 1.33; según los resultados de la tabla 2, corresponden los 44 encuestados al género femenino y se ubican en diferentes servicios de salud como personal asistencial. Mientras 13 encuestados corresponde al género masculino. Según los argumentos hipótesis 4, acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula de acuerdo a los datos y argumentos expuestos.

Según los resultados de la tabla 9, se observa que existen mayores porcentajes en el nivel Por mejorar de los trabajadores nombrados y contratados; el personal contratado obtuvo el 70% de los encuestados y 67% corresponden a los trabajadores Nombrados, con diferencia de 30% y 22% en el nivel Saludable. Lo que indica que; existe malestar relacionado con las actividades que realizan, falta de liderazgo, falta de compañerismo, falta de identidad, poca comunicación e insatisfacción salarial entre el personal nombrado y contratado, lo cual repercuten en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades.

Según la tabla 15, se observa una mínima diferencia en los resultados de media, en donde el personal de condición nombrado tiene un puntaje de 79.03, mientras el personal contratado con 76.74, ambos figuran en el nivel Por mejorar; lo que indica según la tabla

3, las encuestas realizadas a 30 trabajadores Nombrados tanto del régimen administrativo como asistencial; representa un porcentaje de 53%, de igual manera las encuestas realizadas en forma fiable fueron a 27 trabajadores Contratados tanto administrativo como asistencial y representa el 47% de los 57 encuestados.

Según Celis (2014, p. 10) indica que los comportamientos del clima sirven de guía para evaluar y hacer seguimiento al ambiente de trabajo en cada una de las situaciones que se presentan con el fin de establecer las posibles fallas en el proceso y lograr una solución.

Finalmente, los resultados de clima organizacional juegan un papel importante para el buen desempeño de la organización, y en particular de la calidad en la gestión, siendo un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización. Por ende, si la institución de Salud busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno; debe considerar el clima organizacional como punto clave para conocer el diagnóstico situacional de los trabajadores y mejorar el desarrollo de una cultura de calidad, sensible a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos del Sector Salud.

CONCLUSIONES

1. Según los resultados, el clima organizacional del Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, Lima 2017; es percibido por los trabajadores como medianamente por mejorar, según las dimensiones: Cultura organizacional, Diseño organizacional y Potencial humano.
2. El clima organizacional según la dimensión Cultura organizacional es percibido por sus trabajadores por mejorar; en las sub dimensiones que la componen: motivación, conflicto y cooperación, a excepción de Identidad que es medianamente saludable, debido por la falta de identificación y motivación entre los trabajadores hacia los objetivos institucionales y calidad de atención al paciente.
3. El clima organizacional según la dimensión Diseño organizacional es percibido por sus trabajadores por mejorar; en las sub dimensiones que la componen: comunicación organizacional, toma de decisiones, remuneración evidenciándose insatisfacción del estilo de mando autoritario por parte de las autoridades, insatisfacción salarial, atmosfera de temor y falta de comunicación; lo que genera una reacción casi agresiva; a excepción del indicador Estructura organizacional que está en el nivel saludable.
4. El clima organizacional según la dimensión Potencial humano es percibido por sus trabajadores por mejorar en las sub dimensiones que la componen: innovación, recompensa, liderazgo, y confort, estas unidades analizadas demuestran que el reconocimiento y la recompensa se da de manera injusta, por tal motivo son parte de la rutina, con carencia de estímulo para el espíritu innovador que poseen, así como también el tipo de liderazgo y la inoperancia de la gestión para hacer cumplir las normas técnicas de salubridad, de ambientes físicos sanos y agradables.

5. Los resultados según género y Condición laboral de clima organizacional; indican que existe una leve diferencia significativa en las puntuaciones obtenidas en la Encuesta de clima organizacional del establecimiento de Salud Todo los Santos San Borja.

RECOMENDACIONES

Los aspectos a reforzar, son las dimensiones de Cultura Organizacional, Diseño Organizacional y Potencial Humano, en función a la tabla de priorización de los once indicadores; los cuales son los siguientes.

1. El actual equipo de gestión del Centro de Salud Todos los Santos San Borja debe reformular estrategias a fin de revertir estos hallazgos de clima organizacional medianamente por mejorar; considerando esta situación como oportunidad de mejora continua dentro de la organización de salud.
2. Se sugiere fortalecer la Cultura organizacional, mediante estímulo al personal de manera igualitaria, tratando de ofrecer las mejores condiciones de trabajo y estabilidad laboral, propiciando talleres de manejo de conflictos, realizar encuestas periódicas para saber las necesidades y grado de satisfacción de los trabajadores, haciendo participe en cada decisión que se tome para lograr motivado tanto en lo personal y laboral. Con respecto a la Identidad, seguir fortaleciendo a los trabajadores para crear un clima organizacional favorable; donde existe satisfacción de pertenencia dentro de la institución.
3. Se sugiere cambiar el Diseño organizacional por el democrático, así mismo seguir fortaleciendo la comunicación con el personal de salud. Con respecto a las remuneraciones que perciben los trabajadores tanto nombrados como contratados; pueden ser mejorados a través de trabajos que estén reconocidos por el sistema como: programación de guardias comunitarias, pago de horas extra ordinarias y pago de cursos de capacitaciones. En relación a la toma de decisiones, fomentar la comunicación entre trabajadores y ofrecer las mismas oportunidades, equitativos y justo al momento de tomar cualquier decisión. La comunicación es muy importante en toda organización,

por ello se sugiere brindar talleres de convivencia en forma periódica al personal para dialogar y conocer las necesidades; y, intercambiar ideas con el fin de mejorar las relaciones interpersonales. Promover una política de “Puertas Abiertas” para escuchar y fomentar la comunicación entre las distintas áreas del Centro de Salud.

4. En lo que respecta al Potencial humano, se sugiere a los actuales gestores implementar el proceso interactivo coaching y desarrollo de técnicas de liderazgo participativo en cada grupo ocupacional a fin de mejorar la calidad de atención, así como también poner en práctica el cumplimiento de las normas técnicas de la OPS y OMS vigentes en la actualidad en lo que respecta al confort y salubridad laboral. Además se sugiere un programa de recompensas consistente en: cursos pagados por la Institución o por la Sede Central orientados hacia los trabajadores en esfera de su trabajo a través de compensaciones con días compensatorios. En cuanto a la innovación, dar facilidades a los trabajadores que deseen hacer estudios de investigación y cursos de actualización en temas de atención al paciente y de crecimiento personal.
5. En lo que respecta al Género y Condición laboral de clima organizacional, se sugiere implementar un adecuado distribución del talento humano; acuerdo a las necesidades de las distintas áreas de Salud. Es decir, tanto el personal nombrados como contratados deben ser distribuidos equitativamente por la oficina de recursos humanos a los servicios de salud de suma importancia; acuerdo a su experiencia y profesión, para mejorar la calidad de atención de la comunidad.

REFERENCIAS

- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, Ed. Trillas, México.
- Cabello Chávez, Julio César (2014). *Evaluación del clima organizacional en internos de medicina que laboran en el Hospital Nacional Sergio Bernales 2014*. Recuperado el 03.07.2017 de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4048>
- Calcina Cáceres Marco Herminio (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012*. Recuperado el 28.07.2017 de: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-782318>.
- Caro Trauco, D. L. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de la Autoridad Regional Ambiental - Gobierno Regional Amazonas 2014*. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Cotton, Peter (06-2006). La gestión de los recursos humanos. Recuperado el 30.07.2017 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-climaorganizacional-optimo.html>
- Casas, Cárdenas, Echevarría y Barrera (1999). *Condiciones de Trabajo y Salud de los trabajadores de la salud en Perú*. Lima: OPS, 2009.
- Chiang, Martín y Núñez (2010). *Relaciones del clima organizacional y la satisfacción laboral*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid - España
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial. McGraw-Hill Interamericana, 5a Edición. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Dormetty, M. (1993). *Intervención del Clima Organizacional*. Recuperado el 04.08.2017 de: <http://es.scribd.com/doc/213913784/Tesis-Clima-organizacional>

- García, C. y Lezama, P. (2007). *Relación entre inteligencia emocional y clima social laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo*. Tesis para optar el título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Guillermo, G. (2007). *Clima organizacional y Gestión Humana*. II Congreso Internacional de Investigadores y Encuentro Internacional en Administración. Univalle, Cali, Colombia.
- Hernández, S., Fernández C. y Baptista L. (2008). *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones* Editorial Interamericana S.A., 6a edición, México.
- Kaplan, R., Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Revista Gestión. Barcelona. Octubre 1997.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill. Versión española: El factor humano en la empresa. Bilbao. Edic. Deusto, 1968
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- López, O. y Rodríguez, M. (2003). *Clima organizacional en el hospital "Dr. César Rodríguez"*. Puerto La Cruz, Edo. 155 Anzoátegui. TEG. Escuela de Enfermería. Facultad de medicina. UCV. Caracas.
- Martínez, L. (2001). *Análisis del clima organizacional: una herramienta de Gestión Imprescindible*. Recuperado el 15.08.2017 de:
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.html>
- Minsa (2008). *Plan de Estudio de clima organizacional y Metodología para el estudio del clima organizacional, documento técnico*, (RM N° 623-2008/MINSA). Recuperado

el 15.08.2017 de:

http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf

Minsa (2011). Aprobación de documento técnico “*Metodología para el estudio del clima organizacional V.02*”, según Resolución Ministerial N°, 468-2011/MINSA. Recuperado el 13.09.2017 de: http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/clim_zona.asp

Moos, R. H. e Insel, P. (1974). *Preliminary Manual for the Work Environment Scale*. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.

Méndez, A. y Carlos E. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Recuperado el 20.09.2017 de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>

Moreno, D., Pérez, A., Hilda, Figuera, G., y Evelia (2004). *Clima organizacional en las unidades clínicas*. Hospital. “Dr. Adolfo Prince Lara” de Puerto Cabello, Carabobo, Venezuela.

Ñaupas, H., Mejía E., Novoa E. y Villagómez A. (2014), *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*, Editorial de la U, Colombia.

Pinto de Almeida Bizarria Fabiana, Zenilce Moreira Ana, Zadbdiel Moreira Márcia y Oliveira Lima Alexandre (2015) Estudio do clima organizacional no setor industrial. Recuperado el 21.09.2017 de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441749113007>

Snow, J. (2003). *Estimular el clima de trabajo para mejorar la actuación y retener a empleados estimados*. Rev. Jona. Vol. 32. Número 7/8.

Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*, Ediciones Prentice Hall, 3ª Edición, México.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1996). *Métodos de investigación científica*, Lima.

- Tompkins y James, A. (1994). *Administración de recursos humanos*, Editorial, Mc Gregor – Hill Interamericana, 3a edición, México,
- Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*, Editorial Pretince Hall, México.
- Villarroel, F., Figuera G. y Evelia (2005). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras de atención directa (EAD) en las unidades de hospitalización de la clínica “Vista Alegre”*. Parroquia El Paraíso. Distrito Capital. TEG. Escuela de Enfermería. Facultad de medicina. UCV. Caracas.
- Wigodski, J. (2004). *Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos*. Universidad de Chile. Trend Management.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia

Anexo 02: Encuesta de clima organizacional - EDCO

Anexo 03: Instrumento

Anexo 04: Base de datos

Anexo 05: Cuadros de resultados

Anexo 06: Base Legal.

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

OBJETIVOS	PROBLEMA	HIPOTESIS	VARIABLE, DIMENSIONES E INSTRUMENTO	POBLACION Y MUESTRA
OBJETIVO GENERAL	PROBLEMA PRINCIPAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	VARIABLE: CLIMA LABORAL	POBLACION
Determinar el nivel de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.	¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?	<p>Hi Existe un nivel saludable de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>Ho No existe un nivel saludable de clima organizacional en el Centro de Salud Todos los Santos de San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p>	<p>Definición conceptual: El clima organizacional concebido desde el punto de vista psicológico, se entiende como el ambiente o atmósfera psicológica que prevalece en el trabajo, esta atmósfera síquica, es resultado del estado anímico que experimentan las personas en sus interacciones con los diversos aspectos físicos y condiciones de trabajo que hay en la organización.</p>	La población de la investigación fue de 60 trabajadores, divididos en las diferentes áreas administrativas y asistenciales de la Institución del Centro de Salud San Borja.
OBJETIVO SECUNDARIOS	PROBLEMA SECUNDARIOS	HIPOTESIS SECUNDARIAS	DIMENSIONES INSTRUMENTO	MUESTRA
<p>a. Conocer el nivel de clima organizacional, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>b. Conocer el nivel de clima organizacional, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p>	<p>a. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en la dimensión Cultura organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?</p> <p>b. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?</p>	<p>a. Hi Existe un nivel de clima organizacional Saludable, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>Ho No existe un nivel de clima organizacional Saludable, en la dimensión Cultura de la organización, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>b. Hi Existe un nivel de clima organizacional Saludable, en la dimensión de Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de</p>	<p>Definición operacional: Es la Encuesta del clima organizacional – EDCO, Elaborado por el Ministerio de Salud en el año 2008.</p> <p>Dimensiones: Las dimensiones del clima organizacional son las siguientes:</p> <p>a. Cultura organizacional</p> <p>b. Diseño organizacional</p> <p>c. Potencial humano</p>	La muestra fue de tipo censal porque abarca al total de los 60 trabajadores que laboran en la sede del Centro de Salud Todos los Santos San Borja del Ministerio de Salud; de los cuales fueron excluidas las respuestas de los tres trabajadores por incumplir las normas impuestas por MINSA. Al ser una muestra censal, no requiere aplicar ninguna técnica de muestreo o

<p>c. Conocer el nivel de clima organizacional, en la dimensión Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>d. Conocer las diferencias en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>e. Conocer las diferencias en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p>	<p>c. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional, en la dimensión Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?</p> <p>d. ¿Cuál es la diferencia en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?</p> <p>e. ¿Cuál es la diferencia en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017?</p>	<p>Salud, 2017.</p> <p>Ho No existe un nivel de clima organizacional Saludable, en la dimensión Diseño organizacional, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>c. Hi Existe un nivel de clima organizacional Saludable, en la dimensión de Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>Ho No existe un nivel de clima organizacional Saludable, en la dimensión Potencial humano, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>d. Hi Existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>Ho No existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Género, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>e. Hi Existen diferencias significativas en el nivel de clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p> <p>Ho No existen diferencias significativas en el nivel del clima organizacional, según Condición laboral, en el Centro de Salud Todos los Santos San Borja, del Ministerio de Salud, 2017.</p>	<p>Instrumento: La recolección de la información se realizó mediante la técnica de encuesta, utilizando como instrumento la encuesta de clima organizacional – EDCO, asimismo se empleó adicional y excepcionalmente la técnica de la entrevista.</p> <p>Diseño de investigación: no experimental, de tipo ex post facto y transversal.</p> <p>Muestra: tipo censal</p> <p>Administración: colectiva</p> <p>Tiempo de aplicación: 15 – 30 min.</p> <p>Respuestas: tipo Likert</p>	<p>fórmula para calcular el tamaño de la muestra. La muestra censal de por sí ya garantiza la representatividad de la población.</p>
---	--	--	---	--

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. **Nombre de la Organización de Salud:**
2. **Tipo de Organización :** [1] DIRESA [2] DISA [3] GERESA [4] Hospital [5] Instituto [6] Red [7] Micro-Red [8] Establecimiento de Salud
3. **Sub Sector :** [1] MINSa [2] EsSALUD [3] FF.AA. [4] PNP [5] Privado
4. **Ubicación Geográfica:** [1] Costa [2] Sierra [3] Selva
5. **Código del cuestionario :** 6. **Edad :**
7. **Sexo:** [1] Femenino [2] Masculino 8. **Grupo Ocupacional:** (1) Administrativo (2) Asistencial
9. **Profesión:** 10. **Condición:** [1] Nombrado [2] Contratado
11. **Tiempo trabajando en la Institución:** 12. **Tiempo trabajando en el Puesto Actual:**

Num.	ITEMS	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	1	2	3	4
2	Me río de bromas	1	2	3	4
3	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1	2	3	4
4	La innovación es característica de nuestra organización	1	2	3	4
5	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1	2	3	4
6	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	1	2	3	4
7	Mi jefe está disponible cuando se le necesita	1	2	3	4
8	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	1	2	3	4
9	Las cosas me salen perfectas	1	2	3	4
10	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	1	2	3	4
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1	2	3	4
12	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1	2	3	4
13	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4
14	En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
15	Siempre estoy sonriente	1	2	3	4
16	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	1	2	3	4
17	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	1	2	3	4
18	La limpieza de los ambientes es adecuada	1	2	3	4
19	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	1	2	3	4
20	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	1	2	3	4
21	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	1	2	3	4
22	Nunca cometo errores	1	2	3	4
23	Estoy comprometido con mi organización de salud	1	2	3	4
24	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	1	2	3	4
25	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
26	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1	2	3	4
27	Mi salario y beneficios son razonables	1	2	3	4
28	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
29	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	1	2	3	4
30	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	1	2	3	4
31	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	1	2	3	4
32	Nunca he mentido	1	2	3	4
33	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	1	2	3	4
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	1	2	3	4

Muchas gracias, apreciamos su colaboración.

ANEXO 3: INSTRUMENTO

ESCALA DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL - MINSA

1.1 FICHA TÉCNICA

NOMBRE DE LA ESCALA: Encuesta de Clima Organizacional – EDCO V.2 Autor: Ministerio de Salud 2008 -2011.

ADMINISTRACIÓN: Individual o colectiva Duración: 15 a 30 minuto aproximadamente

APLICACIÓN: Trabajadores con dependencia laboral

SIGNIFICACIÓN: Dimensión del nivel del Clima Organizacional con relación a los once indicadores: Remuneración, Recompensa, Innovación, Toma de Decisiones, Conflicto y Cooperación, Confort, Liderazgo, Motivación, Comunicación Organizacional, Identidad y Estructura. Tipificación: muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa.

1.2 DESCRIPCIÓN

La encuesta del Clima Organizacional-EDCO, diseñada el año 2008 por el Comité técnico de especialistas del Ministerio de Salud; y, revisada en el año 2011, siendo aprobada por la R.M. 468-2011/MINSA. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final un total de 34 ítems que exploran la variable Clima organizacional; definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral; el cual tiene por finalidad desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de Salud a través de la mejora continua del clima organizacional.

El clima Organizacional comprenden tres dimensiones que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo: Cultura organizacional, Diseño Organizacional y Potencial Humano.

CRITERIOS DE MEDICIÓN DE LAS DIMENSIONES

CLIMA ORGANIZACIONAL

PRIORIZACION DE INDICADORES	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN		
		No Saludable	Por mejorar	Saludable
CULTURA DE LA ORGANIZ	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24
DISEÑO ORGANIZACIONA	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27
POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33
CLIMA ORGANIZACIONA	28 a 112	Menos de	56 a 84	Más de 84

I. CULTURA ORGANIZACIONAL

PRIORIZACION DE INDICADORES	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN		
		No Saludable	Por mejorar	Saludable
Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9

II. DISEÑO ORGANIZACIONAL

PRIORIZACION DE INDICADORES	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN		
		No Saludable	Por mejorar	Saludable
Remuneración	2 a 8	Menos de	4 a 6	Más de 6
Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6

III. POTENCIAL HUMANO

PRIORIZACION DE INDICADORES	RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN		
		No Saludable	Por mejorar	Saludable
Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Innovación	4 a 16	Menos de	8 a 12	Más de 12
Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6

ANEXO 4: BASE DE DATOS DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - EDCO V.02

establecimiento	tipo	sector	ubigeo	num_encuesta	edad	sexo	grupo_ocup	profesion	condicion	tiempo_permanencia	tiempo_puest	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8
C.S. San Borja	2	1	1	60	60	1	2	MEDICO	1	30	30	2	4	2	2	3	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	59	27	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	8	8	2	3	2	2	3	3	2	3
C.S. San Borja	2	1	1	58	55	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	1	11	11	2	2	3	2	3	3	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	57	25	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	6	2	3	3	3	3	4	4	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	56	52	2	2	MEDICO	2	15	15	2	3	2	2	3	3	3	2
C.S. San Borja	2	1	1	55	52	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	1	28	16	2	3	2	4	2	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	54	50	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	7	6	2	2	3	3	2	1	3	4
C.S. San Borja	2	1	1	53	45	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	1	10	10	4	2	3	2	2	2	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	52	37	1	2	ENFERMERIA	2	1	1	2	2	3	3	4	2	3	4
C.S. San Borja	2	1	1	51	46	1	2	ASISTENTE SOCIAL	1	8	8	4	2	2	3	2	1	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	50	59	1	2	MEDICO	1	25	18	3	2	4	3	3	3	3	4
C.S. San Borja	2	1	1	49	38	2	2	TEC ENFERMERIA	1	13	11	3	2	3	3	2	2	3	4
C.S. San Borja	2	1	1	48	50	1	2	MEDICO	1	25	25	1	2	2	2	2	1	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	47	52	2	2	AUX MANTENIMIENTO	1	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3
C.S. San Borja	2	1	1	46	62	1	2	TEC ENFERMERIA	1	36	6	4	3	4	3	4	1	3	4
C.S. San Borja	2	1	1	45	34	1	2	TEC ENFERMERIA	2	6	6	1	2	3	1	2	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	44	45	1	2	AUX MANTENIMIENTO	2	10	10	4	2	4	2	4	2	4	2
C.S. San Borja	2	1	1	43	51	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	25	25	4	4	2	4	2	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	42	45	1	2	TEC LABORATORIO	2	2	2	3	2	3	3	3	1	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	41	48	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	10	10	2	2	3	2	3	2	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	40	41	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	10	10	2	3	3	2	3	4	2	3
C.S. San Borja	2	1	1	39	40	1	2	AUX FARMACIA	2	8	8	4	1	3	2	3	4	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	38	45	1	2	TEC ENFERMERIA	1	10	10	4	2	3	3	3	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	37	69	1	2	AUX MANTENIMIENTO	1	30	30	4	2	2	2	3	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	36	29	1	1	TEC COMPUTACION INFORMATICA	1	20	20	3	3	3	2	3	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	35	30	1	2	OBSTETRIZ	2	1	1	3	2	3	3	3	4	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	34	20	1	2	TEC ENFERMERIA	2	6	6	4	2	2	4	4	4	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	33	34	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	10	3	2	2	2	2	2	1	4	2
C.S. San Borja	2	1	1	32	54	1	2	TEC ENFERMERIA	2	24	24	3	3	3	2	3	3	4	3
C.S. San Borja	2	1	1	31	49	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	20	20	2	2	1	2	2	1	1	3
C.S. San Borja	2	1	1	30	36	1	2	ENFERMERIA	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	29	52	1	2	ENFERMERIA	1	29	29	3	3	3	4	3	4	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	28	64	1	2	NUTRICIONISTA	1	30	30	4	1	3	3	2	2	3	3

C.S. San Borja	2	1	1	27	44	1	1	SECRETARIA	2	26	26	3	2	3	3	4	4	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	26	55	1	2	TEC ENFERMERIA	1	12	12	4	4	4	4	3	3	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	25	39	2	2	TEC ENFERMERIA	1	9	9	2	3	3	4	3	2	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	24	52	2	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3
C.S. San Borja	2	1	1	23	40	1	2	AUX MANTENIMIENTO	1	12	12	3	2	3	3	3	2	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	22	57	1	2	MEDICO	1	27	23	3	4	3	3	3	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	21	25	1	2	PSICOLOGO	2	4	4	3	3	4	3	2	1	4	3
C.S. San Borja	2	1	1	20	40	1	2	OBSTETRIZ	1	5	1	3	2	3	2	2	1	2	3
C.S. San Borja	2	1	1	19	40	2	2	MEDICO	1	18	18	3	2	3	3	3	3	3	2
C.S. San Borja	2	1	1	18	43	1	2	TEC ENFERMERIA	1	10	7	4	4	4	4	3	1	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	17	45	1	1	TEC COMPUTACION INFORMATICA	1	30	10	4	4	4	3	4	2	4	2
C.S. San Borja	2	1	1	16	28	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	11	11	3	2	2	3	2	2	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	15	35	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	2	12	12	1	3	2	1	3	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	14	35	1	1	TEC COMPUTACION INFORMATICA	2	8	4	2	2	3	1	2	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	13	63	2	2	TEC LABORATORIO	1	27	27	4	4	4	3	3	1	4	3
C.S. San Borja	2	1	1	12	60	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	1	23	4	3	4	4	3	2	1	3	4
C.S. San Borja	2	1	1	11	27	1	2	CIRUJANO DENTISTA	2	7	7	2	2	2	2	3	1	2	4
C.S. San Borja	2	1	1	10	36	1	2	ENFERMERIA	1	11	6	2	2	2	2	1	1	3	2
C.S. San Borja	2	1	1	9	60	1	2	MEDICO	1	28	28	3	2	3	2	2	3	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	8	47	1	1	TEC ADMINISTRATIVO	1	28	2	3	2	4	3	2	4	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	7	24	1	2	TEC ENFERMERIA	2	1	1	4	3	2	2	2	1	4	4
C.S. San Borja	2	1	1	6	54	1	2	OBSTETRIZ	1	30	13	3	2	2	2	2	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	5	41	1	2	AUX FARMACIA	1	20	20	2	3	2	3	2	1	2	2
C.S. San Borja	2	1	1	4	28	1	2	TECNOLOGO MEDICO	2	7	5	2	2	3	2	2	2	3	2
C.S. San Borja	2	1	1	3	35	1	2	CIRUJANO DENTISTA	1	10	10	2	3	4	3	3	1	3	3
C.S. San Borja	2	1	1	2	55	1	2	LABORATORISTA CLINICO	1	30	30	2	2	2	1	3	1	1	2
C.S. San Borja	2	1	1	1	36	1	2	MEDICO	2	3	3	1	2	2	2	2	1	4	4

Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	ESCALA_L	
2	3	3	2	4	1	3	2	2	2	2	3	1	2	4	3	3	2	3	4	2	2	3	1	3	3	Inclur	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Inclur	
2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	1	3	4	1	4	4	4	4	2	2	3	Inclur	
3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	Inclur	
3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	Inclur	
2	3	2	3	4	2	3	2	3	4	2	2	1	2	4	3	3	4	1	3	2	2	3	2	3	4	Inclur	
3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	Inclur	
3	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3	4	1	4	4	Inclur	
3	3	2	2	4	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	4	2	4	3	1	4	4	Inclur	
1	4	4	3	4	3	3	1	4	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	Inclur	
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	3	Inclur	
2	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	Inclur	
3	4	2	2	4	1	2	3	4	1	2	1	1	2	4	4	4	4	1	4	4	1	4	2	4	4	Inclur	
3	4	3	2	1	3	4	1	2	4	4	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	Inclur	
2	3	4	2	4	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	2	2	4	1	4	4	4	4	1	1	4	Inclur
2	4	1	2	3	1	2	1	2	3	2	4	1	1	4	2	2	2	1	4	4	4	4	1	3	3	Inclur	
2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3	3	4	2	4	3	2	Inclur	
3	4	3	2	4	1	3	3	4	2	2	3	1	2	4	1	4	1	1	4	3	2	4	1	4	4	Inclur	
3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	1	4	4	4	4	1	3	3	Inclur	
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	Inclur	
4	3	3	3	4	2	2	1	3	4	2	3	3	2	2	3	4	4	2	3	2	4	3	2	4	2	Inclur	
2	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	Inclur	
2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	Inclur	
3	4	3	2	4	2	4	4	3	3	3	3	1	1	4	3	3	3	2	4	3	4	4	1	4	4	Exclur	
3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Inclur	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	3	Inclur	
3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	Inclur	
4	4	4	2	4	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	Inclur	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	Inclur	
2	3	2	2	2	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	Inclur	
3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	Inclur	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	Inclur	
2	4	4	4	3	4	3	1	1	4	2	4	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	1	3	3	Inclur	

4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	4	4	1	3	4	Inclur
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	Inclur
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	3	Inclur
3	4	3	2	1	3	4	1	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Inclur
2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	Inclur
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	Inclur
3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	1	4	3	3	4	2	4	4	Inclur
3	4	2	2	3	2	3	1	3	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	4	2	2	4	1	3	4	Inclur
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	Inclur
3	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4	2	2	2	2	2	4	Inclur
4	3	4	2	4	4	4	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	2	3	3	Inclur
3	4	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	2	4	2	3	4	1	2	4	Inclur
3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	4	2	2	3	1	4	1	1	4	2	2	4	Inclur
3	3	2	2	3	2	4	1	2	1	2	3	3	1	4	2	4	3	1	4	3	3	4	1	3	4	Exclur
3	4	4	2	4	3	3	1	3	3	4	3	2	2	4	3	4	2	1	3	4	3	4	1	3	3	Inclur
3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4	4	3	1	3	4	Exclur
3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	4	2	2	3	1	4	4	Inclur
2	3	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	4	3	4	4	1	3	4	Inclur
3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	1	3	4	Inclur
3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	Inclur
3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	4	2	1	2	4	2	4	2	1	4	2	4	4	1	3	4	Inclur
2	4	3	2	4	2	2	1	2	1	2	3	1	2	4	2	3	2	1	4	2	2	4	2	3	4	Inclur
2	3	2	2	4	4	1	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Inclur
2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Inclur
2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	Inclur
2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	4	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	Inclur
3	4	2	2	4	1	2	3	4	1	2	1	1	2	4	4	4	4	1	4	4	1	4	2	4	4	Inclur

ANEXO 05: MINISTERIO DE SALUD - Dirección General de Salud de las Personas
Encuesta de Clima Organizacional (EDCO V.02)

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Nombre de la Institución:	C.S. SAN BORJA
N° de personas que laboran en la Institución:	60
Método de Recolección:	Autoaplicado
Fecha de inicio de la medición:	
Fecha de término de la medición:	
N° Total de Encuestas Realizadas:	60
N° Encuestas Válidas (Escala L):	57
Porcentaje de Personal Encuestado:	95.0%
Muestreo Probabilístico:	Aleatorio Simple
Tamaño de Muestra requerido:	58
± Error de estimación muestral:	3.0%
Nivel de Confianza:	95.0%
Porcentaje de muestra alcanzado:	98.3%

N° de Encuestas Aplicadas	60	%
Validadas (Escala L):	57	95.0%
No Validadas (Escala L):	3	5.0%

MINISTERIO DE SALUD - Dirección General de Salud de las Personas
Encuesta de Clima Organizacional (EDCO)
« INDICADOR DE CLIMA 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				
CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	77.95	Por Mejorar	0.405	*
Var 1 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	23.42	Por Mejorar	0.357	
Dim 2 Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.54	Por Mejorar	0.409	1
Dim 8 Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.68	Por Mejorar	0.368	2
Dim 5 Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.19	Saludable	0.312	3
Var 2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	25.05	Por Mejorar	0.608	
Dim 10 Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.11	Por Mejorar	0.649	1
Dim 11 Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.42	Por Mejorar	0.430	2
Dim 1 Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.95	Por Mejorar	0.339	3
Dim 4 Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.58	Saludable	0.237	4
Var 3 POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	29.47	Por Mejorar	0.440	
Dim 9 Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.40	Por Mejorar	0.511	1
Dim 6 Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	10.70	Por Mejorar	0.442	2
Dim 3 Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.63	Por Mejorar	0.395	3
Dim 7 Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.74	Por Mejorar	0.377	4
Priorización de Variables:								
Var 2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	25.05	Por Mejorar	0.608	1
Var 3 POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	29.47	Por Mejorar	0.440	2
Var 1 CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	23.42	Por Mejorar	0.357	3
Priorización de Dimensiones:								
Dim 10 Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.11	Por Mejorar	0.649	1
Dim 9 Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.40	Por Mejorar	0.511	2
Dim 6 Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12	10.70	Por Mejorar	0.442	3
Dim 11 Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.42	Por Mejorar	0.430	4
Dim 2 Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.54	Por Mejorar	0.409	5
Dim 3 Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.63	Por Mejorar	0.395	6
Dim 7 Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.74	Por Mejorar	0.377	7
Dim 8 Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.68	Por Mejorar	0.368	8
Dim 1 Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.95	Por Mejorar	0.339	9
Dim 5 Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.19	Saludable	0.312	10
Dim 4 Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.58	Saludable	0.237	11

« Resultados Generales »

N°	ITEM	Nunca	A veces	Frecuentem ente	Siempre	No respueSta	TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	ITEM 1: Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer	7.0%	35.1%	33.3%	24.6%	0%	57	2.8
2	ITEM 2: Me río de bromes	3.5%	57.9%	26.3%	12.3%	0%	57	2.5
3	ITEM 3: Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	1.8%	31.6%	49.1%	17.5%	0%	57	2.8
4	ITEM 4: La innovación es característica de nuestra organización	5.3%	38.6%	43.9%	12.3%	0%	57	2.6
5	ITEM 5: Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	1.8%	40.4%	47.4%	10.5%	0%	57	2.7
6	ITEM 6: Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	43.9%	19.3%	22.8%	14.0%	0%	57	2.1
7	ITEM 7: Mi jefe está disponible cuando se le necesita	3.5%	22.8%	45.6%	28.1%	0%	57	3.0
8	ITEM 8: Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable	0.0%	26.3%	45.6%	28.1%	0%	57	3.0
9	ITEM 9: Las cosas me salen perfectas	1.8%	38.6%	52.6%	7.0%	0%	57	2.6
10	ITEM 10: Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización	0.0%	5.3%	52.6%	42.1%	0%	57	3.4
11	ITEM 11: Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	1.8%	26.3%	49.1%	22.8%	0%	57	2.9
12	ITEM 12: Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas	1.8%	45.6%	42.1%	10.5%	0%	57	2.6
13	ITEM 13: Las tareas que desempeño corresponden a mi función	7.0%	10.5%	36.8%	45.6%	0%	57	3.2
14	ITEM 14: En mi organización participo en la toma de decisiones	15.8%	21.1%	50.9%	12.3%	0%	57	2.6
15	ITEM 15: Estoy sonriente	1.8%	35.1%	50.9%	12.3%	0%	57	2.7
16	ITEM 16: Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	24.6%	28.1%	42.1%	5.3%	0%	57	2.3
17	ITEM 17: Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	8.8%	22.8%	49.1%	19.3%	0%	57	2.8
18	ITEM 18: La limpieza de los ambientes es adecuada	12.3%	33.3%	35.1%	19.3%	0%	57	2.6
19	ITEM 19: Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	5.3%	35.1%	38.6%	21.1%	0%	57	2.8
20	ITEM 20: Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	3.5%	26.3%	61.4%	8.8%	0%	57	2.8
21	ITEM 21: Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	28.1%	31.6%	33.3%	7.0%	0%	57	2.2
22	ITEM 22: Cometo errores	5.3%	84.2%	7.0%	3.5%	0%	57	2.1
23	ITEM 23: Estoy comprometido con mi organización de salud	1.8%	22.8%	31.6%	43.9%	0%	57	3.2
24	ITEM 24: Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	3.5%	33.3%	50.9%	12.3%	0%	57	2.7
25	ITEM 25: En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1.8%	24.6%	43.9%	29.8%	0%	57	3.0
26	ITEM 26: Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	1.8%	35.1%	42.1%	21.1%	0%	57	2.8
27	ITEM 27: Mi salario y beneficios son razonables	36.8%	29.8%	26.3%	7.0%	0%	57	2.0
28	ITEM 28: Cuando he encontrado algo lo devuelvo a su dueño	0.0%	17.5%	28.1%	54.4%	0%	57	3.4
29	ITEM 29: Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	3.5%	35.1%	31.6%	29.8%	0%	57	2.9
30	ITEM 30: Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	7.0%	29.8%	33.3%	29.8%	0%	57	2.9
31	ITEM 31: Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	0.0%	21.1%	31.6%	47.4%	0%	57	3.3
32	ITEM 32: He mentido	36.8%	47.4%	12.3%	3.5%	0%	57	1.8
33	ITEM 33: Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	1.8%	28.1%	47.4%	22.8%	0%	57	2.9
34	ITEM 34: Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	0.0%	17.5%	43.9%	38.6%	0%	57	3.2

« DATOS GENERALES DE LOS ENCUESTADOS »

SEXO DE ENTREVISTADOS

TOTAL	57	100%
Femenino	44	77.2%
Masculino	13	22.8%

GRUPO OCUPACIONAL

TOTAL	57	100%
Administrativos	18	31.6%
Asistenciales	39	68.4%

CONDICIÓN LABORAL

TOTAL	57	100%
Nombrados	30	52.6%
Contratados	27	47.4%

EDAD EN AÑOS DE LOS ENTREVISTADOS

Menor edad	20
Edad Promedio	43.4
Mayor Edad	64

AÑOS DE SERVICIO DE LOS ENTREVISTADOS EN LA INSTITUCION

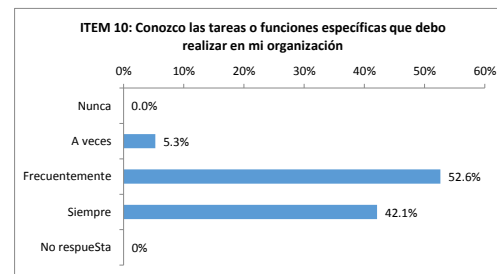
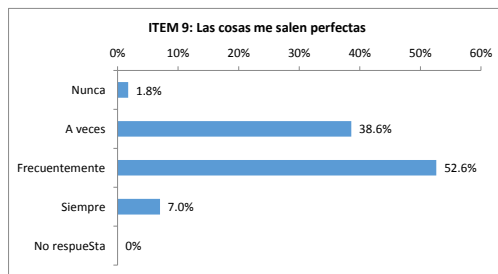
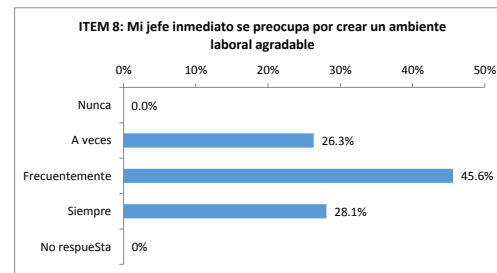
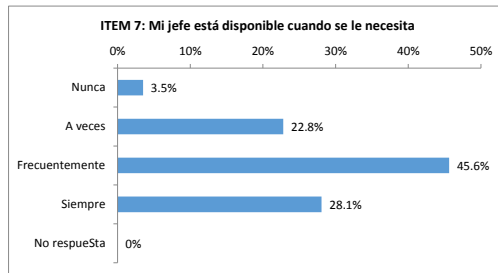
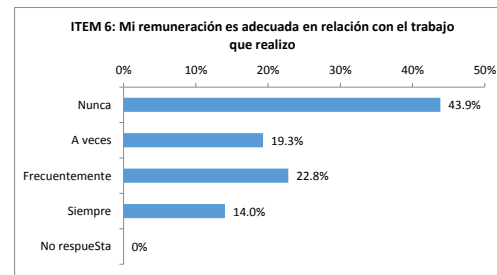
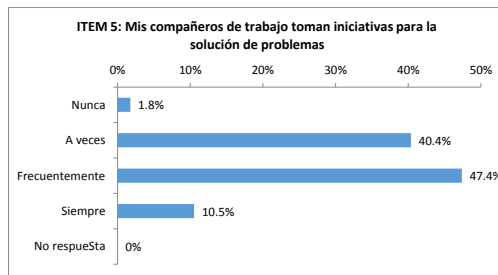
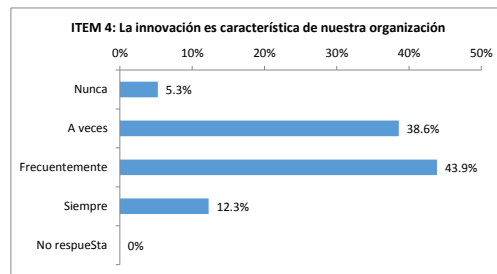
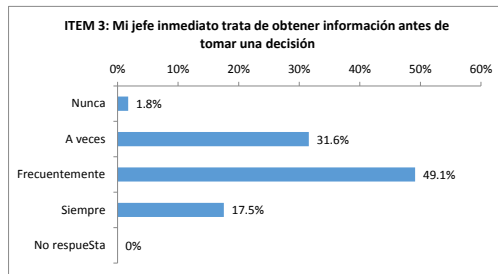
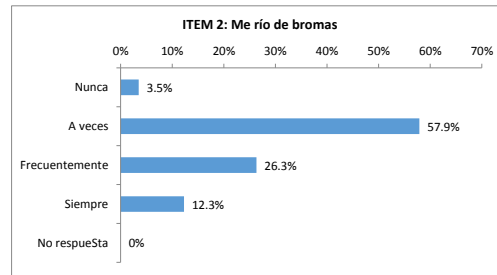
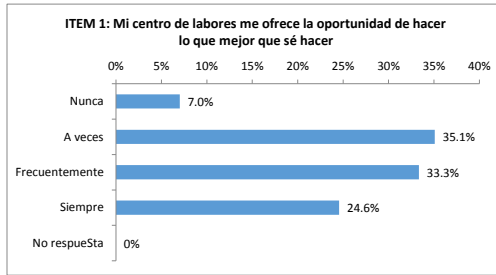
Menor Tiempo	1
Tiempo Promedio	14.6
Mayor Tiempo	36

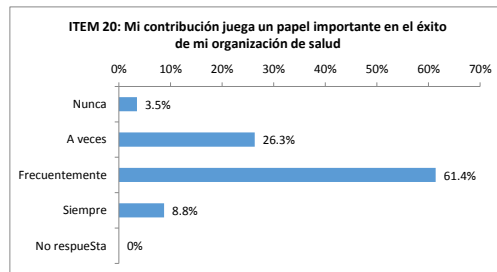
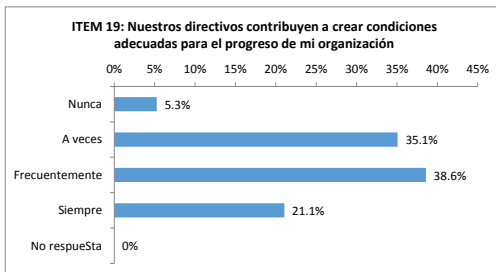
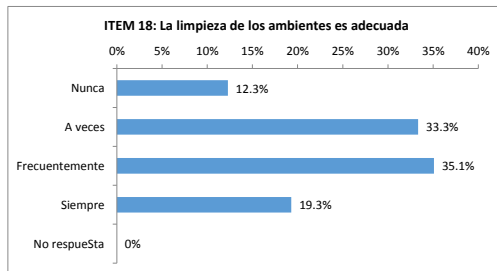
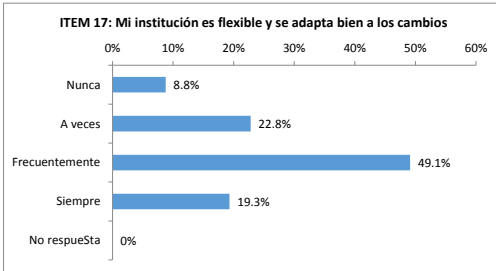
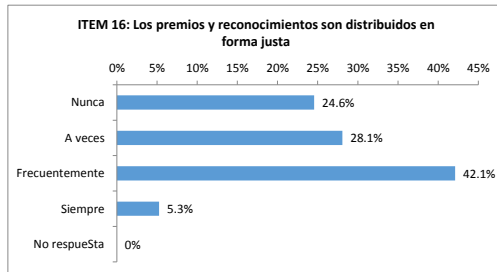
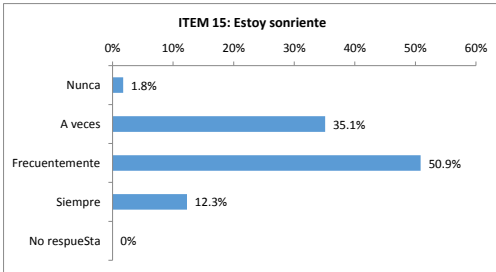
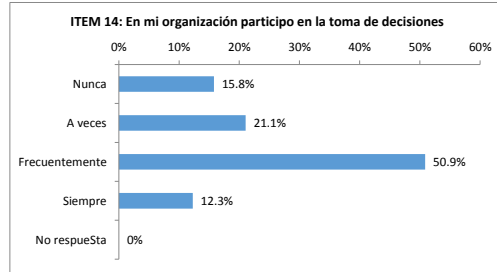
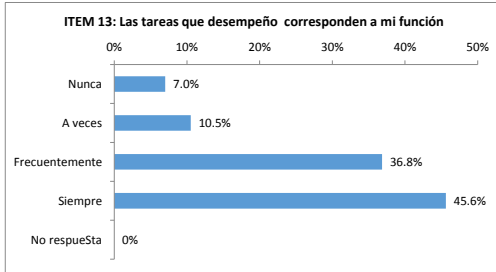
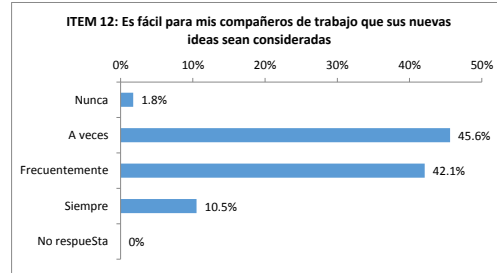
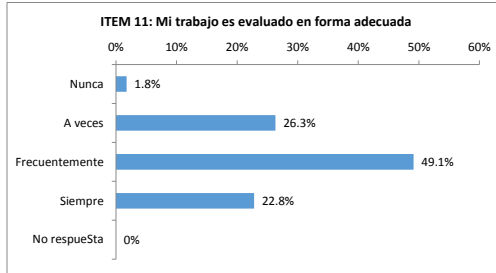
AÑOS DE SERVICIO DE LOS ENTREVISTADOS EN EL PUESTO ACTUAL

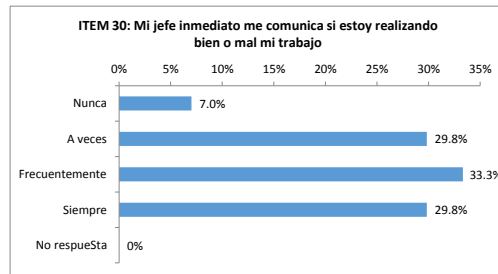
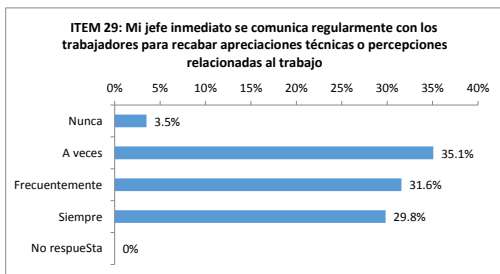
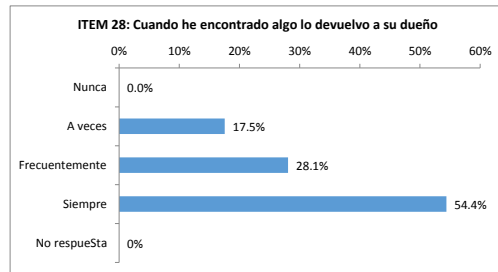
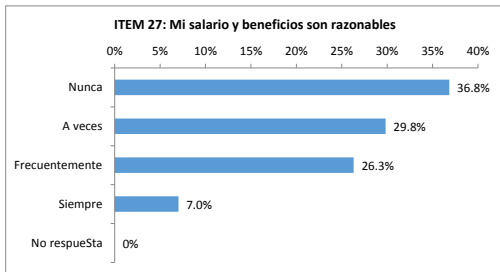
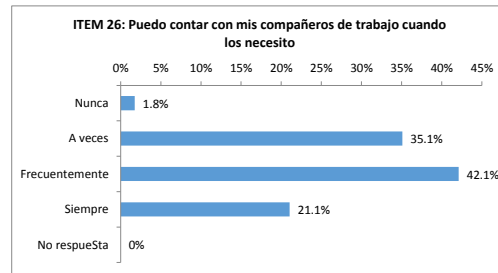
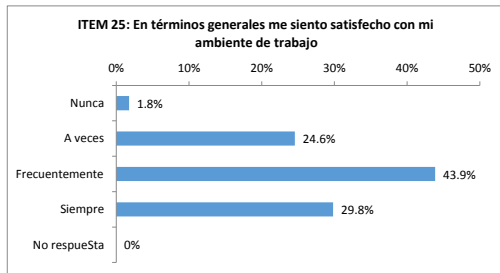
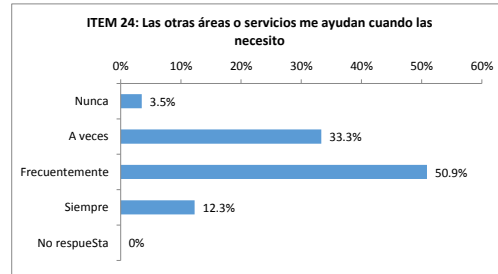
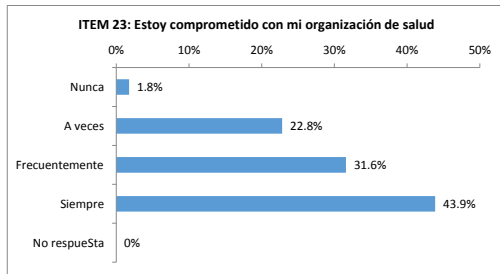
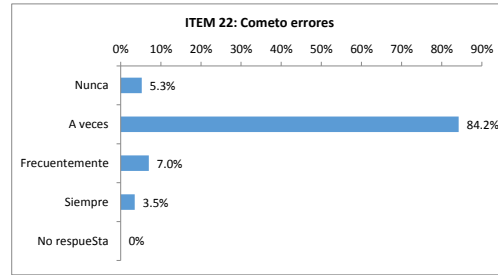
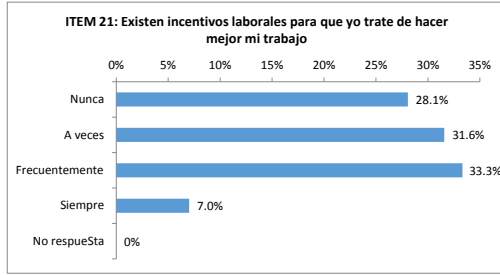
Menor Tiempo	1
Tiempo Promedio	12.1
Mayor Tiempo	30

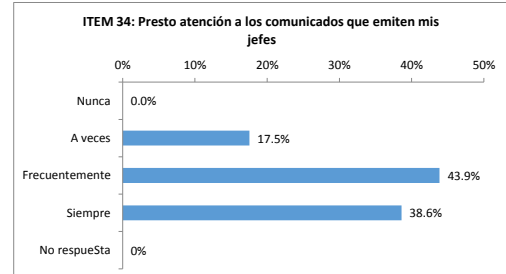
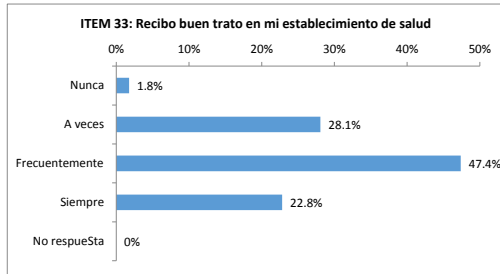
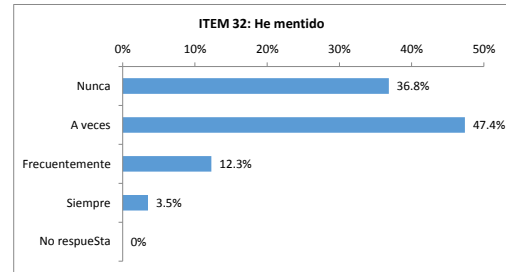
NUMERO DE TRABAJADORES SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES

Total	57
TEC ADMINISTRATIVO	15
TEC ENFERMERIA	10
MEDICO	8
ENFERMERIA	4
AUX MANTENIMIENTO	3
OBSTETRIZ	3
AUX FARMACIA	2
CIRUJANO DENTISTA	2
TEC COMPUTACION INFORMI	2
TEC LABORATORIO	2
ASISTENTE SOCIAL	1
LABORATORISTA CLINICO	1
NUTRICIONISTA	1
PSICOLOGO	1
SECRETARIA	1
TECNOLOGO MEDICO	1











Resolución Ministerial

Limia, 29 de Febrero del 2008



M. Arce R.

Visto el Expediente N° 07-077797-001; que contiene el Memorandum N° 4751-2007-DGSP/MINSA;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Ministerial N° 519-2006/MINSA del 30 de mayo de 2006, se aprobó el Documento Técnico: "Sistema de Gestión de la Calidad en Salud", que establece los principios, normas, metodologías y procesos para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, orientado a obtener resultados para la mejora de la calidad de atención en los servicios de salud;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 596-2007/MINSA del 20 de julio de 2007, se aprobó el "Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud", cuyo objetivo general es mejorar continuamente la calidad de los servicios del sector salud, mediante el desarrollo de una cultura de calidad sensible a las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos, que tengan un impacto en los resultados sanitarios;

Que, por Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA del 20 de julio de 2007, se aprobó el Plan Nacional Concertado de Salud, cuyo Objetivo 3 dentro de los Objetivos del Sistema de Salud 2007-2011, considera ampliar la oferta, mejorar la calidad y la organización de los servicios de salud del sector según las necesidades y demanda de los usuarios;

Que, a fin de dar cumplimiento al Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud, es necesario elaborar e implementar un Plan de Clima Organizacional y una Guía Metodológica para la Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional, que permita realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional, en los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo;

Que, en ese sentido, es pertinente conformar un Comité Técnico de Clima Organizacional que se encargue de elaborar el Plan de Clima Organizacional, así como la Guía Metodológica para la Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas;

Con el visado del Director General de la Dirección General de Salud de las Personas, de la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica; del Viceministro de Salud; y,

De conformidad con lo establecido en el literal l) del artículo 8° de la Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

M. Arce R.

Artículo 1°.- Conformar el Comité Técnico de Clima Organizacional, el cual estará integrado por los representantes de las siguientes instancias:

- Un Representante del Ministerio de Salud, quien presidirá;
- Un Representante de la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas, quien actuará de Secretaria;
- Un Representante de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos-MINSA;
- Un Representante de la Dirección de Salud Mental de la Dirección General de Salud de las Personas – MINSA;
- Un Representante de las Direcciones de Salud;
- Dos Representantes de los Institutos Especializados;
- Un Representante de los Hospitales Generales;

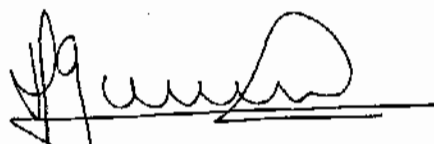
Artículo 2°.- El citado Comité se instalará en un plazo de cinco (05) días de publicada la presente Resolución y, elaborará su Plan de Trabajo, que será aprobado por la Dirección General de Salud de las Personas, en un plazo de quince (15) días contados a partir de su instalación.

Artículo 3°.- El mencionado Comité Técnico se encargará de elaborar el Plan de Clima Organizacional, así como la Guía Metodológica de Aplicación del Instrumento de Clima Organizacional.

Artículo 4°.- El referido Comité Técnico podrá convocar a otras dependencias del Ministerio de Salud o instituciones públicas o privadas vinculadas con el tema.

Artículo 5°.- La Oficina General de Comunicaciones publicará la presente Resolución en el portal de Internet del Ministerio de Salud.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



Hernán Jesús GARRIDO – LECCA MONTAÑEZ
Ministro de Salud





Resolución Ministerial

Lima, 14 de JUNIO del 2011

Visto el Expediente N° 11-020650-001, que contiene el Memorandum N° 1018-2011-DGSP/MINSA, de la Dirección General de Salud de las Personas;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 41° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud aprobado por Decreto Supremo N° 023-2005-SA, señala que la Dirección General de Salud de las Personas es el órgano técnico normativo en los procesos relacionados a la atención integral, servicios de salud, calidad, gestión sanitaria y actividad de salud mental;

Que, por Resolución Ministerial N° 623-2008/MINSA, del 11 de septiembre de 2008, se aprobó el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, en el que se incluye la metodología de aplicación del instrumento, permitiendo realizar el estudio de clima organizacional en todas sus fases, dentro de los establecimientos de salud;

Que, mediante Informe N° 003-2011-ET-JGE-DCS-DGSP/MINSA, la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas, precisa que en el marco del Proceso de Descentralización, Aseguramiento Universal y la Política Nacional de Salud se establecen y desarrollan acciones de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos;

Que, en virtud de ello, la Dirección General de Salud de las Personas, ha propuesto para su aprobación el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional -V.02, el cual tiene por finalidad desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas;



Z. Solís V.



C. ACOSTA S.



W. Olivera A.



D. Lepin Ch.

Con el visado del Director General de la Dirección General de Salud de las Personas, del Director General de la Oficina General de Asesoría Jurídica y de la Viceministra de Salud;

De conformidad con lo previsto en el literal l) del Artículo 8° de la Ley N° 27657, Ley del Ministerio de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Documento Técnico: "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional - V.02", la misma que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°.- La Dirección General de Salud de las Personas, a través de la Dirección de Calidad en Salud, se encargará de la difusión del mencionado Documento Técnico.

Artículo 3°.- Las Direcciones de Salud, Direcciones Regionales de Salud o las que hagan sus veces son responsables de aplicar el referido Documento Técnico y de monitorear y evaluar el proceso de implementación del Estudio de Clima Organizacional.

Artículo 4°.- Encargar a la Oficina General de Comunicaciones la publicación de la presente Resolución Ministerial en el Portal de Internet del Ministerio de Salud, en la dirección: http://www.minsa.gob.pe/transparencia/dge_normas.asp.

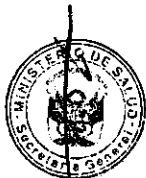
Regístrese, comuníquese y publíquese.



Z. Solís V.



W. Olivera A.



D. León Ch.

OSCAR RAÚL UGARTE OBILLUZ
Ministro de Salud



**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL- V. 02.**



I. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Salud, tiene la responsabilidad de actualizar periódicamente y de manera progresiva los lineamientos y estándares que forman parte de los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, de conformidad con el desarrollo del país, los avances del sector y con los resultados de evaluaciones de la percepción de los usuarios.

En el marco del proceso de descentralización, Aseguramiento Universal y la Política Nacional de Calidad, las organizaciones de salud establecen y desarrollan acciones de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, el clima organizacional y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

El clima organizacional esta 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.

Se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional, cuyo objetivo principal es identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Para lograr esto es necesario el diseño, desarrollo y la aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados. Se propone que estas mediciones sean anuales para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar la calidad en las organizaciones de salud, basada en un mejor diseño organizacional, potencial humano y cultura.

En este contexto se busca impulsar y desarrollar mejoras en el clima organizacional en nuestras organizaciones de salud.

La Dirección de Calidad de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, con la participación del Comité Técnico de Clima Organizacional conformado por expertos en el tema y las Organizaciones de Salud que han participado como Pilotos durante los años 2009 y 2010, han validado y redefinido el presente Documento Técnico: Metodología para el Estudio de Clima Organizacional, en su segunda versión.

II.- FINALIDAD:

Desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.

III.- OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse el estudio del clima organizacional en las Organizaciones de Salud.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover en las Organizaciones de Salud el Estudio de Clima Organizacional.
- Proporcionar la metodología e instrumentos para la implementación del Estudio de Clima Organizacional.
- Capacitar en los aspectos técnicos que facilitan la implementación del Estudio de Clima Organizacional.
- Promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de proyectos planes y/o acciones de mejora del clima organizacional.
- Obtener información acerca de los factores que determinan los comportamientos organizacionales

IV.- BASE LEGAL

1. Ley No 26842, Ley General de Salud.
2. Ley No 27657, Ley del Ministerio de Salud.
3. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
4. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
5. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
6. Decreto Supremo N° 023-2005-SA que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.
7. Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/MINSA que aprueba el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud.
8. Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA que aprueba el Manual para la Mejora Continua de la Calidad.
9. Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional Concertado de Salud.
10. Resolución Ministerial N° 596-2007/MINSA que aprueba el Plan Nacional de Gestión de la Calidad en Salud.
11. Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que constituye el Comité Técnico de Clima Organizacional.
12. Resolución Ministerial N° 623- 2008/MINSA, que aprueba los Documentos Técnicos "Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008-2011 y Metodología para el Estudio del Clima Organizacional"
13. Resolución Ministerial N° 727-2009/MINSA que aprueba el Documento Técnico: Política Nacional de Calidad en Salud



V.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Documento Técnico: Metodología para el Estudio de Clima Organizacional, es de aplicación en las Organizaciones de Salud del Ministerio de Salud y de las Direcciones Regionales de Salud; y es de referencia o aplicabilidad para las organizaciones de salud de los demás subsectores, según lo consideren.

VI.-CONTENIDO

6.1 DEFINICIONES OPERATIVAS:

CLIMA ORGANIZACIONAL: Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

ORGANIZACIONES DE SALUD: se define operacionalmente como organizaciones de salud a los establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, Institutos, DISA/GERESA/DIRESA, Redes, Micro redes, sede central; y las que hagan sus veces en las instancias de EsSalud, Fuerzas Armadas y Policía Nacional, y en el subsector privado.

RECURSOS HUMANOS (Usuarios internos): Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios. Para el Estudio de Clima Organizacional se considera a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud.

ACCIONES DE MEJORA.- Conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en los procesos de la organización que agregan valor a los productos.

PROYECTO.- Conjunto ordenado de acciones y procesos que usando recursos pre-establecidos logra resultados en un tiempo determinado.

PROYECTO DE MEJORA.- Son proyectos orientados a generar resultados favorables en el desempeño y condiciones del entorno a través del uso de herramientas y técnicas de calidad.

PLAN DE ACCIÓN.- Documento debidamente estructurado, por medio del cual se busca materializar objetivos previamente establecidos, dotándolos de elementos cuantitativos y verificables a lo largo del proyecto.

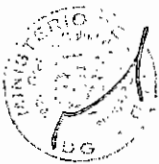
6.2 IMPORTANCIA:

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

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

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

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



6.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

6.4 VARIABLES:

6.4.1 Potencial Humano:

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

VARIABLE	DIMENSIONES
Potencial Humano	Liderazgo
	Innovación
	Recompensa
	Confort

6.4.2 Diseño Organizacional (Estructura):

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 ésta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización.

VARIABLE	DIMENSIONES
Diseño Organizacional	Estructura
	Toma decisiones
	Comunicación Organizacional
	Remuneración

6.4.3 Cultura de la Organización:

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

VARIABLE	DIMENSIONES
Cultura de la Organización	Identidad
	Conflicto y Cooperación
	Motivación

6.5. CULTURA ORGANIZACIONAL.

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

DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL:

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal.



**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.**

Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa/ observación de campo.	Medición cuantitativa/ encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología.	Disciplina: Psicología

6.6 CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

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

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un clima organizacional saludable, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

6.7 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

- 1) **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 2) **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- 3) **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- 4) **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 5) **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- 6) **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 7) **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

- 8) Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización

Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

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

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

- 11. Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

6.8 ETAPAS DEL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

Las etapas del estudio de clima organizacional pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local, son las siguientes:

6.8.1 Etapa de Planificación

Objetivo: Lograr el compromiso y apoyo de la Alta Dirección de las organizaciones de salud para la realización del estudio de clima organizacional y en base a los resultados obtenidos, realizar mejoras en el clima de la organización.

Inicio: Conformación del Equipo Técnico Regional / Local y elaboración del Plan para el Estudio de Clima Organizacional

Fin: Aprobación del Plan para el Estudio de Clima Organizacional y la firma del Acta de compromiso

Productos de esta Etapa:

- Resolución que aprueba la conformación del Equipo Técnico Regional/ Local
- Resolución que aprueba el Plan para el Estudio de Clima Organizacional (Anexo N 01 – Esquema del Plan para el Estudio de Clima Organizacional)
- Acta de compromiso que debe ser renovada en cada cambio de gestión en la organización de salud (Anexo N 02 – Esquema del Acta de Compromiso)

6.8.2 Etapa de Ejecución

Objetivo: Lograr la participación activa de los usuarios internos de la Organización de Salud

Inicio: Comunicación interna en la organización de salud – difusión y socialización del objetivo de la medición

Fin: Aplicación de la encuesta

Producto: Encuesta aplicada al personal de la organización de salud

Actividades a desarrollar en esta etapa:

Sensibilización:

- El Comité Técnico de Clima Organizacional, a través de la Dirección de Calidad de Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud,



**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.**

convocará a Directores de DISA, GERESA, DIRESA, Hospitales, Institutos, Equipos Técnicos Regionales y Locales, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio de clima organizacional como herramienta e indicador de gestión que permitirá realizar mejoras en el clima de la organización.

- El Equipo Técnico Regional convocará a través de su DISA/ DIRESA/ GERESA a los Directivos de hospitales, redes y jefaturas de los establecimientos de salud, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta e indicador de gestión que permitirá realizar mejoras en el clima de la organización.
- El Equipo Técnico de los Hospitales nacionales e Institutos a través de su Dirección convocará a sus Directivos y jefes de Departamentos y/o Servicios, a una reunión donde se presente la importancia de contar con un estudio del clima organizacional como herramienta de gestión e indicador de gestión que permitirá realizar mejoras en el clima de la organización.
- Los Equipos Técnicos Regionales, Locales y de Institutos, realizarán actividades de sensibilización y motivaran al recurso humano (usuarios internos) buscando su participación en el desarrollo del estudio.

Capacitación:

- El Comité Técnico de Clima Organizacional capacitará a los Equipos Técnicos Regionales y Locales en la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.
- El Equipo Técnico Regional capacitará a los Directivos de los Hospitales, Red y Jefaturas de los establecimientos de salud de su jurisdicción en la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.
- El Equipo Técnico Local de los Hospitales nacionales e Institutos capacitará a sus Directivos, jefes de departamentos, servicios y áreas, en la aplicación de la metodología para el estudio de clima organizacional.

Aplicación de la encuesta:

A cargo de los Equipos Técnicos Regionales y Locales con el apoyo técnico de la Unidad de Gestión de la Calidad o quien haga sus veces.

- La Unidad de análisis para el primer nivel de atención será la Micro red y/o Establecimiento de salud, a partir del segundo nivel la unidad será la Organización de Salud.
- De acuerdo a la programación y cronograma establecido por el Equipo Técnico Regional y/o Local, según sea el caso, se acudirá a los departamentos, servicios y/o áreas de la Organización de Salud, a fin de aplicar las encuestas
- A nivel de Micro red y/o establecimiento de salud se convocará a los usuarios internos, se deberá conformar varios grupos y establecer diferentes horarios, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, sin alterar la atención de los servicios de salud.
- Se procederá a explicar el objetivo del estudio y orientar sobre el llenado del instrumento y absolver las dudas del encuestado
- Recordar que el cuestionario es anónimo y confidencial
- El cuestionario es autoaplicable
- Se verificará el llenado de la totalidad de los enunciados al término de la aplicación
- Al finalizar la aplicación los cuestionarios serán entregados al Equipo Técnico Regional y/o Local, para su procesamiento y análisis.
- La frecuencia de la medición es una vez al año



6.8.3 Etapa de Verificación de los resultados

Objetivo: Conocer y analizar los resultados obtenidos en el estudio del clima organizacional realizado.

Inicio: Procesamiento de los datos y análisis de los resultados obtenidos

Fin: Entrega de resultados a la Alta Dirección, Jefaturas de Departamentos, Servicios, áreas y a la organización en general

Producto: Informe técnico del estudio de clima organizacional (Anexo N 03 – Esquema del informe técnico del estudio de clima organizacional)

Actividades a desarrollar en esta etapa:

Los Equipos Técnicos Regionales/ Locales se encargarán de realizar un Informe del Proceso de Aplicación del Instrumento en su ámbito, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Grado de cumplimiento del Plan de Estudio de Clima Organizacional: nivel de organización
- Grado de participación: mide el porcentaje de trabajadores que no accedieron o no participaron en la aplicación del instrumento.
- Resultados obtenidos
- Puntos críticos en el proceso de implementación
- Recomendaciones

6.8.4 Etapa de Intervención en base a los Resultados obtenidos

Objetivo: Realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación del plan de intervención y acciones de mejora, según sea el caso

Inicio: Elaborar el Plan de intervención en clima organizacional, acciones y/ o proyectos

Fin: Plan de intervención, proyecto o acción de mejora en clima organizacional implementado, según sea el caso

Producto: Informe del avance del Plan de intervención, proyecto o acción de mejora en clima organizacional

Actividades a desarrollar en esta etapa:

- Desarrollo de Plan de intervención, acciones y/o proyectos de mejora relacionados al clima organizacional, en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza
- Plan de intervención en clima organizacional: liderado el Director y /o su representante
- Articular las acciones de mejoramiento de clima organizacional con los objetivos estratégicos de la organización.

Al finalizar esta etapa el Equipo Técnico Regional/ Local para el estudio del clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional en otras Organizaciones de Salud.



6.9 TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

No existe un momento específico para realizar un estudio de clima organizacional, puede realizarse en cualquier momento, sin embargo, es recomendable:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima organizacional año a año, garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarla en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar situaciones especiales para hacerlo.
- Debe realizarse una vez al año, los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

6.10 BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

1. Permite obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establece el valor promedio del Clima Organizacional y compara el clima entre las diferentes áreas de la Organización de Salud para realizar el Benchmarking interno, a fin de utilizar las mejores prácticas dentro de la Organización de Salud.
3. Es una herramienta útil e importante de diagnóstico, cuyo fin es mejorar el funcionamiento de la organización.
4. Monitorear el resultado de las acciones, planes y/ o proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos
5. Permite diagnosticar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción contribuyentes a generar comportamientos negativos.
6. Brinda información a los Directivos de la Organización de Salud, que les permite asumir un enfoque proactivo ante los cambios
7. Detectar las fortalezas y debilidades organizacionales relacionados al clima organizacional
8. Definir e implementar acciones, planes y/ o proyectos de mejora
9. Permite iniciar y mantener un cambio que indique a la administración los elementos específicos sobre los cuales orientan sus intervenciones.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros

6.11 RESPONSABILIDADES

6.11.1. RESPONSABILIDADES DEL NIVEL NACIONAL

La Dirección de Calidad de de la Dirección General de Salud de las Personas del **MINSA**

Se encargará de:

- Definir los conceptos y la metodología para el estudio del clima organizacional.

**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.**

- Conducir el proceso de implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sensibilizar a las Direcciones Generales de DISA/GERESA/DIRESA/Institutos o quien haga sus veces
- Difundir los Documentos Técnicos: Plan y Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
- Fortalecer las competencias de los Equipos Técnicos Regionales y Locales para la implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima organizacional.
- Evaluar y analizar los resultados de los estudios del clima organizacional realizados en las organizaciones de salud
- Actualizar cada tres años el documento técnico: "Metodología para el estudio del Clima Organizacional" y los instrumentos técnicos complementarios

6.11.2. A NIVEL REGIONAL

Las Direcciones de Salud (DISA)/ Direcciones Regionales de Salud (DIRESA) Gerencias Regionales de Salud (GERESA) o quien haga sus veces en el nivel regional, se encargará de:

- Constituir un Equipo Técnico Regional para el Estudio de Clima Organizacional, conformado por:
 - Director General o un representante
 - Un representante de la Dirección de Calidad o quien haga sus veces.
 - Un representante de la Oficina de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
 - Un representante del Área de Salud Mental o quien haga sus veces

Según lo considere el Equipo Técnico, se incorporará otro Representante de Unidad o Área.

- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima organizacional en las organizaciones de salud de su ámbito regional.
- Concertar compromisos políticos con el Gobierno Regional para impulsar el desarrollo e implementación del Plan Regional de Clima Organizacional.
- Concertar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la inversión y ejecución del Plan Regional de Clima Organizacional.
- Concertar alianzas estratégicas con organizaciones que apoyen la inversión y ejecución de las acciones, planes y/o proyectos de mejora elaborados en base a los resultados obtenidos con el estudio de Clima Organizacional.
- Brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero a las redes que implementen el Plan Regional de Clima Organizacional.
- Remitir el Informe técnico de clima organizacional, al nivel nacional, sobre los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional
- Remitir el Informe técnico de clima organizacional, al nivel nacional, sobre las acciones, planes y/o proyectos de mejora implementados en su ámbito.

Equipo Técnico Regional para la implementación del estudio de clima organizacional:

Se encargará de:



**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.**

- Elaborar el Plan Regional de Clima Organizacional.
- Conformar el Equipo Técnico Local para la implementación del estudio de clima organizacional a nivel de Red, Micro Red y Hospitales
- Realizar actividades de sensibilización y capacitación dirigidos a los directores de Hospitales, de Redes, Jefes de Departamentos, Servicios, Áreas y Equipos Técnicos Locales conformados.
- Difundir los documentos técnicos: "Plan para el estudio del Clima Organizacional y Metodología para el estudio del Clima Organizacional".
- Capacitar y brindar asistencia técnica a los Equipos Técnicos Locales para la implementación del estudio de clima organizacional, para la elaboración del Plan local del Clima Organizacional y proyectos de mejora según resultados obtenidos.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Regional del Clima Organizacional y de los resultados de las intervenciones realizadas, en los niveles correspondientes.
- Recopilar y consolidar la información de las redes y otras organizaciones de salud de su ámbito y competencia.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación de clima organizacional
- Retroalimentar a su organización de salud sobre los resultados de los estudios del clima organizacional realizado
- Elaborar el Informe técnico de clima organizacional y enviarlo al nivel nacional
- Informar los resultados obtenidos de las acciones, planes y/o proyectos de mejora de clima organizacional implementados en base a los resultados obtenidos de la medición.

6.11.3. A NIVEL LOCAL

Dirección de Red, Micro red y/o Establecimiento de Salud (Hospitales e Institutos Nacionales)

- Operativizar las acciones del Plan Local del Clima Organizacional, entre la Red, Micro red o Establecimiento de Salud, según sea el caso, en coordinación con los actores involucrados y en concordancia con las instancias en el marco de la descentralización.
- Incorporar en el Plan operativo institucional las actividades orientadas a garantizar la implementación y ejecución del estudio de clima organizacional.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan Local del Clima Organizacional.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación de clima organizacional.
- Retroalimentar e informar oportunamente sobre los avances a las instancias de su competencia.
- Elaborar el Informe técnico de clima organizacional y enviarlo al nivel nacional
- Informar los resultados obtenidos de las acciones, planes y/o proyectos de mejora de clima organizacional implementados en base a los resultados obtenidos de la medición.

El Equipo Técnico Local para la implementación del estudio de clima organizacional (en Direcciones de Red, Hospitales, Institutos Nacionales)

Debe estar conformado básicamente por:



**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL - V. 02.**

- Director de Red/ Hospital/ Instituto o un representante
- Un representante de la Unidad de Gestión de la Calidad
- Un representante de la Unidad de Recursos Humanos
- Un representante del Área de Salud Mental o quien haga sus veces

Según lo considere el Equipo Técnico, se incorporará otro Representante de Unidad o Área.

Se encargará de:

- Elaborar el Plan para el Estudio del Clima Org (grupos, fecha, hora, lugar) por microrredes, teniendo en cuenta la complejidad de los establecimientos y sin alterar la atención de salud.
- Realizar actividades de sensibilización dirigidos al personal de la organización de salud
- Solicitar a la Unidad de Recursos Humanos de la organización de salud el listado actualizado a la fecha de realización del estudio, de la información del total de usuarios internos que laboran en el/ los establecimientos de su ámbito
- Aplicar el cuestionario del clima organizacional, al personal que labora en la organización de salud de su jurisdicción y recolectarlos verificando el completo llenado de las mismas.
- Procesar y analizar los resultados
- Elaborar y remitir el Informe técnico de clima organizacional, a las instancias de su competencia, sobre los resultados obtenidos del estudio de clima organizacional
- Socializar los resultados al Equipo de gestión y personal de la Organización de Salud
- Sugiere acciones, Proyectos o Planes de Mejora del clima organizacional y monitoriza su implementación

6.12. POBLACIÓN OBJETIVO

El Recurso humano de las Organizaciones de Salud del Sector Salud

Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

- Trabajadores de las Organizaciones de Salud del sector salud
- Trabajadores que laboren en áreas administrativas y asistenciales
- Trabajador con tiempo mayor de tres meses de permanencia en el puesto actual, en la organización de salud
- Todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento (cuestionario):

- Organizaciones que no pertenezcan al sector salud.
- Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (comisión, vacaciones, destacados, etc.)
- Trabajador con menos de tres meses de permanencia en el puesto actual, en la organización de salud

Se recomienda el uso de las siguientes técnicas de muestreo de acuerdo al número de trabajadores: Muestreo aleatorio simple, Censo. Diseño Muestral estratificado.



6.13. ESTRUCTURA FINAL DEL INSTRUMENTO:

El instrumento final (Anexo N° 04) consta de 34 enunciados, 28 de los cuales miden las 11 dimensiones del clima organizacional en estudio y 6 que pertenecen a la Escala "Lie" o escala de sinceridad, que se mide a través de los siguientes enunciados:

- No me río de bromas
- Siempre las cosas me salen perfectas
- Siempre estoy sonriente
- Nunca cometo errores
- Siempre que he encontrado algo lo he devuelto a su dueño
- Nunca he mentido

Se consideran 11 dimensiones del clima organizacional:

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

Cada dimensión pertenece a una variable estudiada y cada enunciado pertenece a cada dimensión, así tenemos:

Variable	Dimensión	Enunciado
Cultura de la Organización	Conflicto y Cooperación	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
	Conflicto y Cooperación	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.
	Motivación	Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.
	Motivación	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.

**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.**

	Motivación	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.
	Identidad	Estoy comprometido con mi organización de salud.
	Identidad	Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.
	Identidad	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.

Variable	Dimensión	Enunciado
Diseño Organizacional	Toma de Decisiones	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.
	Toma de Decisiones	En mi organización participo en la toma de decisiones
	Remuneración	Mi salario y beneficios son razonables.
	Remuneración	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.
	Estructura	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.
	Estructura	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.
	Comunicación Organizacional	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.
	Comunicación Organizacional	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.
Potencial Humano	Innovación	La innovación es característica de nuestra organización.
	Innovación	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.
	Innovación	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.
	Innovación	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.
	Liderazgo	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.



**DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL - V. 02.**

	Liderazgo	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.
	Recompensa	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.
	Recompensa	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.
	Recompensa	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.
	Confort	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo
	Confort	La limpieza de los ambientes es adecuada.

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información es necesario para obtener una información más clara y concisa, considerar lo siguiente:

- . Llenar el cuestionario con bolígrafo. No se debe usar lápiz.
- . El llenado del cuestionario es personal, anónimo y confidencial.
- . Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada uno de los enunciados.
- . De manera obligatoria se debe de responder todos los enunciados.
- . Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la organización de salud.
- . Leer atentamente el contenido del cuestionario, no llevará más de 10 minutos aproximadamente y atendiendo a cómo se siente respecto a los distintos aspectos encuestados, a partir de los últimos 03 meses, responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo o marcando con un aspa, el número de la escala que mejor describa su situación: Ejemplo:

"Mi jefe está disponible cuando se le necesita"

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4



VII.- ANEXO:

Anexo 01

Estructura del Plan para el Estudio del Clima Organizacional

El documento de referencia para elaborar el Plan Regional o Local para el Estudio del Clima Organizacional, es el "Plan para el Estudio del Clima Organizacional 2008 – 2011", elaborado por el nivel nacional.

Plan para el Estudio del Clima Organizacional:

- I. Introducción
- II. Finalidad
- III. Objetivos
- IV. Base Legal
- V. Ámbito de Aplicación
- VI. Contenido
 - VI.1 Estrategias
 - VI.2 Actividades (Diagrama de Gantt)
 - VI.3 Indicadores



Anexo 02
Acta de Compromiso

Se presentan los siguientes Acuerdos y Compromisos:

Por parte del Ministerio de Salud:

1. Brindar asistencia técnica a la DIRESA/ DISA/ Hospital/ Instituto _____ en la implementación del Plan para el Estudio de Clima Organizacional.

Por parte de DIRESA/ DISA/ Hospital/ Instituto _____:

1. Dar cumplimiento al Plan de Clima Organizacional.
2. Elaborar y remitir en forma oficial a la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, el Plan para el Estudio de Clima Organizacional.
3. Desarrollar la implementación del Plan para el Estudio de Clima Organizacional 2010- 2011, monitorizando de manera sostenida, los acuerdos y responsabilidades según actas de compromisos.
4. Realizar el Estudio de Clima Organizacional en su Institución
5. Elaborar y remitir en forma oficial a la Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud, el Informe del Estudio de Clima Organizacional realizado.
6. Sistematizar sus experiencias y presentarlas al nivel nacional.

Firman en señal de conformidad:

Director *

Jefe de la Oficina de Personal *

Jefe de Oficina de Gestión de Calidad *

Jefe del Área de Salud Mental

Dirección de Calidad en Salud
Ministerio de Salud

Lima, _____

* Colocar sello y firma.

Anexo 03

Estructura del Informe Técnico del Estudio del Clima Organizacional

- I. Antecedentes
- II. Análisis
- III. Conclusiones
- IV. Sugerencias y/o Recomendaciones



Anexo 04

Cuestionario para el Estudio del Clima Organizacional

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la medición del estudio del Clima Organizacional.

Tenga en cuenta que su opinión, servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización de salud.

Antes de responder, considerar lo siguiente:

- El cuestionario es anónimo y confidencial.
- Es importante responder de manera franca y honesta
- Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la organización, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
- Llenar el cuestionario con bolígrafo
- Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada uno de los enunciados.
- Asegúrese de responder todos los enunciados.
- Responder, posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, encerrando con un círculo o marcando con un aspa, el número de la escala que mejor describa su situación
- La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima organizacional de su organización.

1. Nombre de la Organización de Salud:
2. Tipo de Organización de Salud: [1] DIRESA [2] DISA [3] GERESA [4] Hospital [5] Instituto [6] Red
[7] Micro-Red [8] Establecimiento de Salud
3. Sub Sector: [1] MINSA [2] EsSalud [3] FF.AA. [4] PNP [5] Privado
4. Ubicación Geográfica: [1] Costa [2] Sierra [3] Selva
5. Código del cuestionario: 6. Edad:
7. Sexo: [1] Femenino [2] Masculino 8. Grupo Ocupacional: (1) Administrativo (2) Asistencial
9. Profesión: 10. Condición: [1] Nombrado [2] Contratado
11. Tiempo trabajando en la Institución: 12. Tiempo trabajando en el Puesto Actual:

DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.

1: Nunca, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre

ITEMS	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
Me río de bromas.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
Estoy sonriente.	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de	1	2	3	4

DOCUMENTO TÉCNICO:
METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL- V. 02.

mi organización de salud.				
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
Cometo errores.	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi organización de salud.	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.	1	2	3	4
He mentido.	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4

Muchas gracias, apreciamos su colaboración



VIII.- BIBLIOGRAFÍA:

- 1) Giraldo Buitrago, Gilberto. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia. <http://www.dafp.gov.co>; Fecha de acceso: 04 de Marzo del 2011.
- 2) Cabrera Días, Gilmar Antonio. O Clima Organizacional nas Empresas Chilenas. Revista de Psicología Social e Institucional. Universidad Estadual de Londrina. Noviembre de 1999. Volumen 1 - Número 2. <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>. Fecha de acceso: 04 de Marzo del 2011.
- 3) Alarcón, R. Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento. Fondo Editorial de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Perú. 1991.
- 4) Medición del clima laboral en las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm>. Fecha de acceso: 01 de Julio del 2008.