



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.

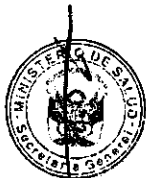
Regístrese, comuníquese y publíquese.



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 J. 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

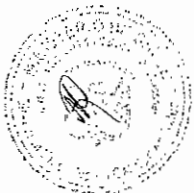
Fin: Aplicación de la encuesta

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.