

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN
LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL
SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS, AÑO 2019**

Juan Carlos Tigmaza López

Laura Elena Calvache, Master RRHH

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Salud

Quito, 10 de diciembre de 2018

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Colegio de posgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN
LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL
SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS, AÑO 2019**

Firmas

Laura Elena Calvache, Master RRHH

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría, MD, DSP

Director Especialización Gerencia de

Salud

Jaime Ocampo, Ph.D

Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, Ph.D

Decano del Colegio de Posgrados

Juan Carlos Tigmasa López

Quito, 10 de diciembre de 2018

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

**Firma del
estudiante:**

Nombre:

Juan Carlos Tigmaza López

**Código de
estudiante:**

00204194

C. I.:

180387672-9

Lugar, Fecha

Quito, 10 de diciembre de 2018

Dedicatoria

Este trabajo se inspira en todo lo aprendido durante el tiempo que duro el programa de especialidad en Gerencia de Salud, a cada una de las personas que estuvieron apoyándome incondicionalmente a culminar este periodo y sobre todo, en quienes confiaron en mi capacidad para realizarlo. Este título te lo dedico a ti Juan Fernando, hijo mío, tu eres el torque que mueve el motor de mi vida; a mis padres y hermanos quienes supieron darme todo su apoyo personal y moral para que este sueño se cumpla.

Juan Carlos Tigmaza López

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por permitirme cumplir un sueño más de los tantos que tengo en mi vida, a la Universidad San Francisco de Quito por permitirme participar en uno de sus programas de posgrado; a Laura Elena Calvache, mi tutora, por confiar en mi capacidad para representar su nombre en este trabajo; a mi hijo Juan Fernando por sus palabras de apoyo y amor; a mis padres y hermanos, muchas gracias por su apoyo incondicional.

Juan Carlos Tigmaza López

Resumen

El clima Laboral tiene una alta importancia por influir en el campo psicológico y el medio ambiente en el que se desenvuelve la persona. No podemos dejar de lado una serie de elementos o componentes llamado clima organizativo en el cual se describe al Clima Laboral como una "cualidad" del mismo de una organización, que la experimentan sus miembros y que influye en su conducta, es decir el Clima Laboral describe, el entorno interno de una organización y además este se compara con el nivel de motivación de los colaboradores.

Clima Laboral se define como aquel cuyas propiedades motivacionales estimulan de manera favorable, satisfaciendo las necesidades personales de los trabajadores, elevando su moral; aun así, este puede también pudiesen ser desfavorable cuando insatisface dichas necesidades.

Palabras clave: Clima laboral, Colaboradores, Motivación, Satisfacción, Liderazgo.

Abstract

The Work climate has a high importance for influencing the psychological field and the environment in which the person develops. We can not leave aside a series of elements or components called organizational climate in which the Work Environment is described as a "quality" of an organization, that its members experience and that influences their behavior, that is, the Work Environment describes the internal environment of an organization and also this is compared with the level of motivation of the collaborators. Work Environment is defined as one whose motivational properties stimulate favorably, satisfying the personal needs of workers, raising their morale; Even so, this may also be unfavorable when you do not meet those needs.

Key words: Work climate, Collaborators, Motivation, Satisfaction, Leadership.

Tabla de contenido

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN	2
© Derechos de Autor	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen	6
Abstract	7
Tabla de contenido	8
Índice de tablas	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1.1 Contexto Y Situación Que Motiva El Proyecto	9
1.1.2 Ámbito y Beneficiarios del Proyecto	12
1.1.3 Análisis de Involucrados	13
1.1.4 Justificación	14
1.2 Descripción y análisis del problema	14
1.2.1 Descripción General	14
1.2.2 Magnitud del problema	26
1.2.3 Árbol de Problemas	28
1.2.4 Árbol de Objetivo	29
1.3 Análisis de Alternativas de Solución	30
1.3.1 Selección y priorización de alternativas	30
1.3.2 Análisis de factibilidad	31
2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	31
2.1 Objetivo General	31
2.2 Objetivos Específicos	31
3 MATRIZ DEL MARCO LOGICO	32
4 PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA	38
4.1 Fases del estudio de clima laboral	38
1. Fase de Alineamiento	38
2. Fase de Sensibilización	38
3. Fase de Medición	38
4. Fase Análisis y Entrega de los resultados	38
5. Fase Acciones de mejora	39
5 MONITORIEO Y EVALUACION	42
5.1 TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL	42
6 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO	43
7 REFERENCIAS	45
ANEXO A: DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO	46

Índice de Tablas

TABLA N°1 - MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DE LA INTERVENCIÓN	33
TABLA N°2 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (GANTT)	41

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

La Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha cuenta con un numero grande de colaboradores en el área administrativa y de diferentes profesiones, dentro de estos últimos, el profesional de la salud (Médicos, odontólogos, enfermeras) cumplen un rol muy importante al encargarse de procesos de gran responsabilidad como por ejemplo el manejo de historias clínicas y su pertinencia para el correspondiente pago a prestadores externos. Esto hace que su carga laboral sea muy intensa, con la necesidad de realizar horas extras y a la vez, de gran presión por parte de sus superiores.

A todo esto, se suma el ambiente de poca comunicación y malas relaciones interpersonales, esto provoca que el ambiente de trabajo sea poco apreciado, creando así una falta de pertenencia por las actividades que se realizan.

1.1.1 Contexto y situación que Motiva el Proyecto

Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local.

Este proyecto tiene un lineamiento legal en el cual se basa en la legislación vigente en la República del Ecuador.

Constitución de la república del Ecuador

Art. 38. Literal 2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica.

Art. 326. Literal 2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. Literal 3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Art. 329. Párrafo 4: Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

Art. 331. El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.

Art. 332.- El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Art. 333. El Estado promoverá un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios, infraestructura y horarios de trabajo adecuados.....

Art. 363. Literal 1: Formular políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.

Ley orgánica de servicio público

Art. 23.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa,....
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- r) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

Código del trabajo

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Art. 42.- Obligaciones del empleador. Son obligaciones del empleador: **numeral 8.** Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado; **numeral 13.** Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra

1.1.2 Ámbito y Beneficiarios del Proyecto

La salud es el eje principal para el desarrollo de los ciudadanos y ciudadanas de una sociedad, a nivel local, provincial, regional, como país y en el mundo en general. Se requiere del desarrollo de un sistema de salud con el único afán de conseguir un estado de homeostasis en la salud física y mental de las personas, bajo supuestos abusos laborales.

Como Gerente de Salud, lograr que el personal cumpla sus funciones administrativas con una buena actitud de servicio y compromiso, es un gran reto, y precisamente, la base fundamental para el efecto es el Clima Laboral, el cual debe ser creado para satisfacer las expectativas de los mismos, quienes realizan sus labores con agrado y optimismo.

Un buen clima organizacional beneficia a todo el personal, en este caso, no solo a la COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS; sino también beneficia a cada uno de los usuarios del instituto ecuatoriano de seguridad social, así como a sus familias.

1.1.3 Análisis de Involucrados

La COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS es una área administrativa con varias funciones, entre ellas: 1) Aseguramiento, 2) Previsión, 3) Garantía de la Calidad, 4) Vigilancia y Gestión de la Información, y 5) Financiera del Seguro de Salud.

El personal de labora en esta área es diverso y multidisciplinario, cada uno de ellos tienen diferentes expectativas, habilidades, motivaciones y personalidades, que al ser identificadas, pueden fortalecer la misión y visión de la institución. Lamentablemente, la percepción que tiene el personal de su medio de trabajo no es el esperado, pues un clima organizacional inadecuado hace que las labores cotidianas no sean las esperadas.

Tanto las unidades médicas del IESS, entre ellas: Hospitales, Centros de Especialidades, Centros de Salud tipo A y B; así como los prestadores externos, constituyen el eje primordial para lograr una adecuada prestación de servicios a todo usuario del sistema nacional de salud, con énfasis en el usuario afiliado. Sin embargo, cada día el nivel de exigencias crece por la alta demanda de atenciones, señalando así constantemente el nivel de insatisfacción.

Propiciar un mejor clima laboral en el área de trabajo, es una función clave del personal directivo que se encuentra a cargo, trabajar en todas las dimensiones del clima organizacional es un punto clave, ya que el liderazgo es el pilar de la comunicación hacia todas las personas que ejercen con sus funciones.

Al momento se conoce que la interacción entre los diversos partes (usuarios internos y externos) es criticada, de difícil manejo, que requiere de toma de

decisiones y soluciones que permitan un buen ambiente de convivencia en los trabajadores de la Coordinación.

1.1.4 Justificación

La COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS, está conformada por 5 áreas administrativa de Gestiones Internas, que son: 1) Aseguramiento, 2) Previsión, 3) Garantía de la Calidad, 4) Vigilancia y Gestión de la Información, y 5) Financiera del Seguro de Salud. Estas áreas estas comunicadas entre si y en ellas trabajan 240 empleados con diferentes edades descritas entre los 22 a 55 años. Un horario laboral común de 8:00 a 17:00 horas. El ingreso de nuevo personal, el alto índice de rotación y los cambios administrativos en cargos superiores, han creado un ambiente de inestabilidad, problemas laborales y malas relaciones interpersonales. Esto ha causado una afectación psicológica y emocional en el trabajador, afectando su cumplimiento de metas, disminuyendo su producción y haciéndolo vulnerable a ser víctima de acusaciones sin fundamentos. Es menester realizar una evaluación y a la vez serviría como una investigación el determinar el Clima Laboral en esta área administrativa.

El presente trabajo tiene la finalidad de proponer una metodología eficiente, eficaz y oportuna para su aplicación en el ámbito laboral y cuya meta es mejorar el Clima Laboral de la COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS.

1.2 Descripción y análisis del problema

1.2.1 Descripción General

Funciones del Clima Laboral

En el trabajo de Tesis de (García A. , 2011), quien habla sobre la base de las funciones de la organización y en dicho trabajo las define a aquellas que generan un ambiente de pertenencia para los trabajadores, que los compromete, los mantiene estables y una a la empresa; además, establece estatutos, políticas, controlan y exhortan los comportamientos de las personas que pertenecen a la mismas.

VARIABLES QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL

En el trabajo de (García I. , 1995), se habla de Variables que inciden en el Clima Laboral y estas son:

1. Características individuales

Se las define como los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

2. Las características del trabajo

Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

Cabe recalcar que esta última, son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.”.

Hay que tener en cuenta que es importante identificar las características individuales de las personas que trabajan en la institución que pueden guiar al grupo hacia la complacencia laboral y además permiten crear incentivos de diferentes índoles que influirán en la realización personal.

Otros autores como (Ferraro, 1995) describe que existen variables que pueden afectar a los trabajadores, como por ejemplo las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución. Por otro lado, menciona que se puede medir el clima laboral con instrumentos como por ejemplo encuestas escritas o digitales a los trabajadores, pero no hay que olvidar que es importante medirlo en dos partes: 1) el clima organizacional en la actualidad, y 2) el clima organizacional como debería ser. Pero, ¿Cuál en la importancia de medirlo en estas dos perspectivas?, pues, la brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Se ha demostrado que medir el Clima Laboral conlleva a tener resultados reales de ambiente que se tiene y además, esto mejora algunas características como la responsabilidad de los trabajadores, la flexibilidad horaria, los estándares de calidad, el compromiso en equipo, entre otras.

Influencias de la Sociedad en el Clima Laboral

¿Cómo influye la Sociedad sobre el Clima Laboral? En el trabajo de (Gibson, 1992) se describe que las preferencias sociales del entorno actual, predominarán en los Climas Laborales del futuro.

A continuación se describen ciertas preferencias sociales y con sus posibles efectos:

1. Niveles educacionales

Hoy en día, los empleados tienden a ser más conscientes del mundo y el efecto de la globalización por lo que buscaran cargos donde se desenvuelvan al máximo sus habilidades profesionales.

2. Variedad de la fuerza de trabajo

El género femenino ha sido tendencia de crecimiento en las últimas décadas al ocupar cargos laborales importantes, se cree que el ambiente es más factible y llevadero, pero a la vez, conlleva a una serie de repercusiones hasta encontrar el punto de equilibrio en el ambiente laboral deseado.

3. Adelantos Tecnológicos

Muchas organizaciones han dejado de prescindir de los servicios de las personas que no están actualizadas y a la vanguardia, hoy en día se efectúan trabajos con equipos sofisticados, diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos y se esperan grandes adelantos en el futuro.

4. Contratos de Trabajo

Los contratos laborales que hoy en día se ofrecen en las entidades públicas, se han convertido en una gran preocupación por el alto índice de rotación de personal; más no así en el sector privado, ya que la estabilidad laboral se torna más estable.

5. Reglamentos Gubernamentales.

Las políticas de un país tienen a influir directamente sobre el clima laboral de una empresa u organización, la mayoría, disminuyen las opciones de independencia dentro de la misma, por lo que el trabajador no satisface sus necesidades con plenitud.

6. Crecimiento Organizacional.

Un estudio realizado en la Universidad de Harvard describe que el 50% de la organizaciones que no tiene un Plan de Negocios

desaparece antes de los cinco años de ser creadas, mientras que otro 30% sale del mercado antes de cumplir sus primeros diez años de vida, y solo el 20% de las organizaciones se mantiene viva después de su primer década de vida. Y de las organizaciones que siguen vivas algunas solamente sobreviven, otras están en crecimiento y otras más ya están consolidadas en el mercado.

7. Atractivo del descanso.

La recreación en tiempo libre, es una parte fundamental dentro del Clima Laboral y un gran crecimiento en la sociedad, los trabajadores buscan no solo el confort laboral sino también el confort de tiempo libre para descansar, por lo que, el trabajo ofertado al empleado debe ser atractivo y único, algo que no puedan encontrar fuera de la organización.

Determinaciones específicas en el Clima Laboral

De acuerdo al trabajo de (Gibson, et al., 1992), estas determinaciones deben ser tomadas en cuenta a la hora de discutir sobre el Clima Laboral:

1. Condiciones económicas.

Estas pueden influir en muchas de las propiedades propuestas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

2. Estilo de Liderazgo.

Tiene un gran impacto sobre el clima organizacional porque influyen en los estilos adoptados por los Gerentes en todos los niveles de la organización.

3. Políticas Organizacionales.

Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y la resolución de los conflictos.

4. Valores Gerenciales.

Los valores impartidos desde la alta Gerencia influyen en el clima organizacional dando como resultado la percepción por parte de los colaboradores, están pueden ser: dignas o indignas de confianza, pasivas o agresivas, formales o informales.

5. Características de los miembros.

Cada una de ellas como por ejemplo: la manera de vestir, la conducta y sin duda alguna, el género, pueden provocar cierto impacto sobre algunas propiedades del Clima Laboral.

6. Tipo de actividad.

La actividad o actividades que realiza la empresa u organización, influyen sobre su Clima Laboral ya que estas atraen a nuevos elementos que podría ser parte de la empresa y también el cómo se comportarían si llegasen a pertenecer a la misma.

Factores del Clima Laboral

En el trabajo de (Mejía, 2010) se describen varios factores que influyen en el Clima Laboral:

a) Comunicación

Este factor trata sobre diversos aspectos relacionados con la posibilidad de expresar las percepciones acerca del trabajo y de la efectividad de

los canales de comunicación para el desarrollo normal de las actividades.

b) Liderazgo

Este factor comprende aspectos relativos a la forma en cómo se dirige la organización, el cómo son percibidos y sentidos las relaciones entre las jefaturas y colaboradores, así como los estilos de liderazgo que son practicados para la coordinación del personal y tareas de la Institución.

c) Relaciones Interpersonales

Esta trata acerca de la percepción que se tiene de la calidad de las relaciones del personal, existente dentro y entre los equipos que conforman la Institución.

d) Desarrollo Personal y Profesional

Esta dimensión trata de poner de manifiesto la percepción de los empleados del crecimiento y desarrollo personal y profesional dentro de la Institución.

e) Identificación con la Institución

Habla sobre la actitud que tienen para con la empresa a la que pertenece, así como también se considera la identificación y el sentido de pertenencia.

f) Estabilidad Laboral

El personal se siente seguro de laboral en una empresa con estabilidad, es decir, la su seguridad laboral.

g) Remuneración

Este punto es uno de los más distinguido por el trabajador, ya que a través del mismo, el colaborador muestra su aprecio al sentirse bien retribuido por la labor que realiza en la institución.

h) Orientación a la Calidad

Se considera el grado de calidad en los procesos que se realizan en la Institución, así como el valor calidad llevada a la práctica desde el Gerente y por todos sus colaboradores.

i) Condiciones Ambientales

Factor de gran importancia porque está ligado de manera directa o indirecta al estado de salud o a las futuras condiciones a la que estará sometido el trabajador con todos los posibles riesgos que podría tener.

Tipos de Clima Laboral

En el trabajo de Likert (Robbins, 1998) se describe dos tipos de clima Laboral, los cuales tienen una relación estrecha con el tipo de liderazgo que se usa en la empresa:

- 1) Clima tipo Autoritario y, 2) Clima de tipo Participativo.

1. El Clima de Tipo Autoritario:

- a) **Autoritarismo Explotador:** En este tipo de clima los altos mandos, en especial la gerencia o dirección, no confía en sus trabajadores.

La mayor parte de decisiones son tomadas por las autoridades de alta jerarquía. Los empleados sienten un ambiente tenso, con predominio del miedo y la desconfianza; existe malas relaciones

entre los superiores y la comunicación es casi nula, con instrucciones específicas y sin oportunidad a la opinión.

- b) **Autoritarismo Paternalista:** existe cierta confianza entre la dirección y sus trabajadores; aunque las decisiones se toman en la alta jerarquía y en algunas ocasiones, se decide en la baja jerarquía.

Los llamados de atención, sanciones y las recompensas son los métodos usados para corregir a los trabajadores.

Las necesidades de los trabajadores son el blanco perfecto en los que la gerencia utiliza para tener cierto tipo de control, pero el ambiente de trabajo es estructurado y estable.

2. El Clima de Tipo Participativo está integrado por:

- a) **Participativo – Consultivo:** la dirección confía en su trabajadores, las decisiones se las toma desde la gerencia y también en niveles inferiores.

La alta jerarquía utiliza recompensas o dadas como una manera de motivarlos y sanciones de manera ocasional; existe una buena interacción entre ambas partes y las necesidades empresariales son pulidas con prestigio y estima; se centra en cumplir las metas y objetivos propuestos por la gerencia.

- b) **Participativo en Grupo:** en este caso, la confianza que tiene la gerencia hacia sus empleados, es excelente; se toman decisiones de forma equitativa, la comunicación se da en toda dirección.

La forma de motivar al trabajador es la participación e implicación en la toma de decisiones, con eso se logra formar un equipo de trabajo cuyo fin es lograr los objetivos establecidos en la planificación anual.

Elementos del Clima Laboral

(Martínez, 2008) Describe que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que median los factores el sistema organizacional y las tendencias motivacionales, esto se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (Productividad, satisfacción, rotación, entre otras.)

En el clima organizacional es necesario recalcar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en ese medio.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Factores que determinan el Clima Laboral

En el trabajo de (Werther W. et al, 1995), describen cuatro factores fundamentales que miden el comportamiento de una organización, y estos son:

- El contexto, tecnología y estructura.
- La posición jerárquica del trabajador y su remuneración.

- Los factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción, entre otras.
- La percepción que tienen sobre el clima laboral los empleados, compañeros y superiores.

Procesos que intervienen en el Clima Laboral

En el trabajo de (Brunet, 1999), se describe 2 tipos de agentes que influyen en el entorno laboral y que están muy relacionada con la oferta del mercado, estos son:

- 1 Agentes Internos:** son aquellos cuya relación con los trabajadores es de plena confianza, vela por los beneficios tanto del trabajador como los de la empresa; y además, los trabajadores están inmiscuidos en los procesos de gestión así como en los lineamientos de las políticas.
- 2 Agentes Externos:** son aquellas que se deben indagar y reconocer con profundidad, ya que ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión.

Características del Clima Laboral

En el trabajo de (Litwin, G. et al, 1999) se describen las características del clima laboral en una organización, además, determina que éstas generan un cierto comportamiento y un importante rol en las motivaciones de los miembros de la organización.

Este comportamiento tiene consecuencias medibles para la organización como, por ejemplo, la rotación de personal, su productividad, el nivel de satisfacción, entre otras. A continuación se describe algunas de estas características:

- Lugar del trabajo
- Nivel de permanencia.
- Impacto sobre los comportamientos de los trabajadores de la empresa.
- El compromiso y el nivel de pertenencia con la empresa.
- El comportamiento y actitudes de los trabajadores.
- Las políticas, normas y reglamentos de la empresa.
- El nivel de ausentismo y rotación que puede demostrar como indicador, una mala situación del clima laboral de la empresa.

En el trabajo realizado por (Chiavenato, 2009) se describe las 3 características de los trabajadores mentalmente sanos, definidas como: 1) el trabajador se siente bien consigo mismo, 2) se sienten bien con las relaciones interpersonales, y 3) tienen la facultad de resolver conflictos de la vida cotidiana.

Describe además que la salud mental se relaciona con la motivación de cada uno de los colaboradores, cuando esta es elevada, el clima laboral suele ser elevado, conllevando a proporcionar buenas relaciones, aumentar el interés y la colaboración. En el lado opuesto, cuando el nivel de motivación es baja, el clima laboral tiende a ser bajo también y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, insatisfacción, apatía, y que en casos extremistas pueden llegar a estados de agresividad y conformidad. Esto genera situaciones conflictivas como cuando los trabajadores se enfrentan a su organización con huelgas y manifestaciones.

El clima laboral de una organización se vuelve bueno cuando la retroalimentación entre gerencia y empleados se vuelve abierta y de manera frecuente, por ende, el nivel de satisfacción de las dos partes es alta.

Importancia del Clima Laboral

En el trabajo de (Chiavenato, I., 2007) que se realizó con el objetivo de explicar cuáles son los motivos por el que las personas se sienten motivados en mayor o menor intensidad mientras sus funciones profesionales; y cuya conclusión fue que mientras más tranquilo y favorable el ambiente laboral, los trabajadores se desenvolverán y desarrollaran mejor su trabajo, tanto en el sector público como en el privado.

En otro trabajo realizado por (Marchant, L. et al, 2005), describen que se puede lograr un ambiente psicosocial adecuado cuando se aprovechan las oportunidades de tipo no económico y cuya consecuencia es el gran impacto sobre los resultados de las metas propuestas por la empresa

Para finalizar, (Rodríguez, D., 1992) describe en su trabajo que el ambiente físico es un factor muy importante para el desenvolvimiento de los trabajadores, además de influir en las relaciones interpersonales y sobre los resultados que se desea alcanzar.

Y finalmente, (Litwin, G. et al, 1999) definen que el clima laboral tiende a ser y tener propiedades medibles y que son percibidas por todos los colaboradores de la empresa, ya sea de una manera directa o indirecta.

1.2.2 Magnitud del problema

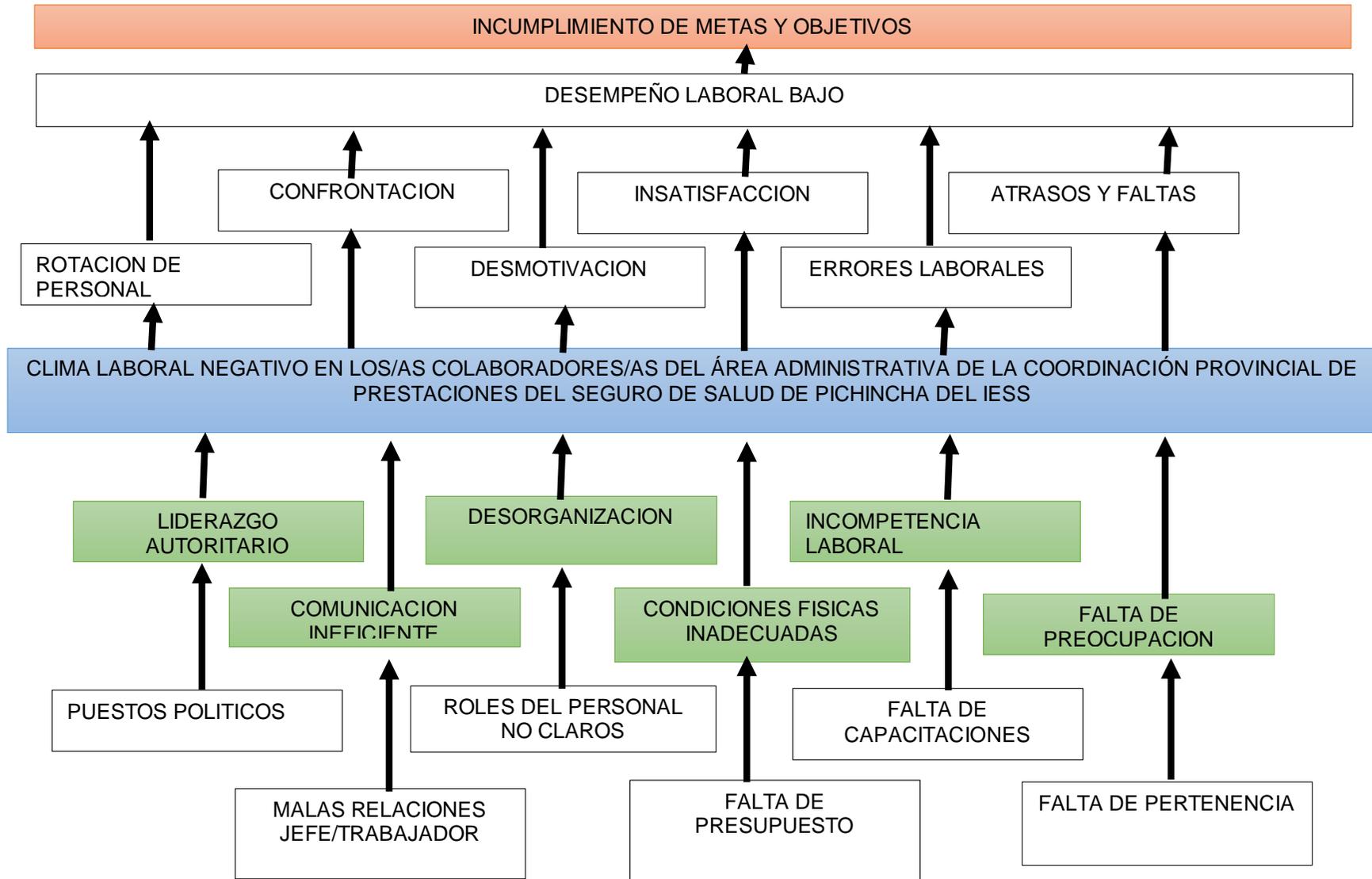
Según (Lideres, 2015) en el Ecuador existen aproximadamente 2'062.963 personas que trabajan en el sector privado y 489.203 en el sector público. En el Proyecto Happiness realizado en Ecuador en el año 2014, se encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral y cuyo resultado fue.

- El 56% de los encuestados se siente feliz en su lugar de trabajo.

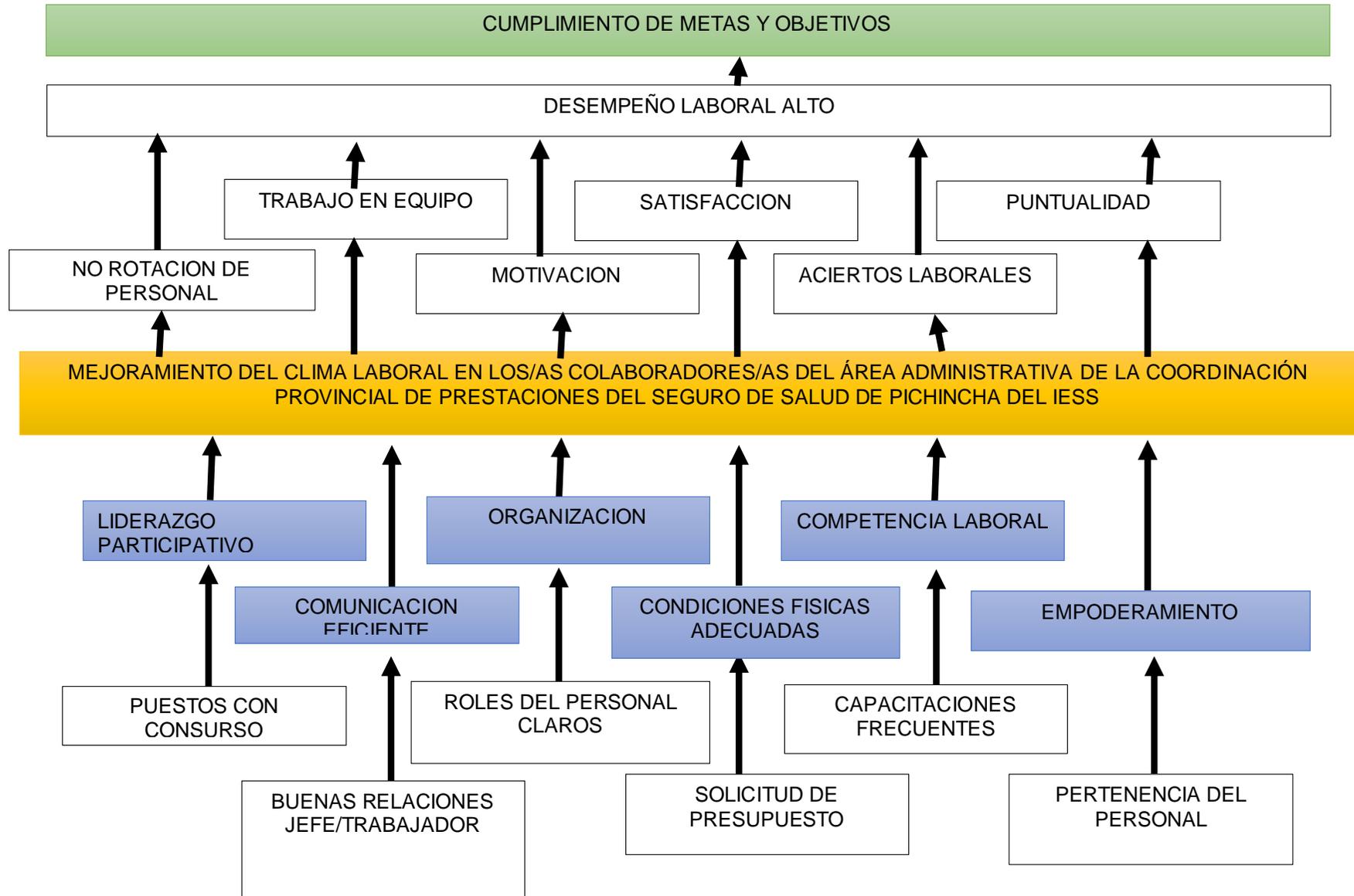
- El 9% ingresan en el grupo denominado “infelicidad laboral”.
- El 67% se siente orgullo de la organización donde trabaja.

Según datos del Instituto nacional de estadísticas y censo (Inec) ocho de cada 10 empleos se generan en el sector privado (80,8%) y dos de cada 10 en el público (19,2%).

1.2.3 Árbol de Problemas



1.2.4 Árbol de Objetivo



1.3 Análisis de Alternativas de Solución

1.3.1 Selección y priorización de alternativas

ALTERNATIVAS		ACEPTABLE	FACTIBLE	TRASCENDENCIA	SOSTENIBLE	COSTO DE IMPLEMENTACION	IMPACTO DE LA INTERVENCION	TOTAL
1	Proponer una guía metodológica propia para fortalecer el Clima Laboral.	3	3	3	2	2	3	16
2	Proponer una guía metodología ajena para fortalecer el Clima Laboral.	2	0	2	1	0	2	7
3	Contratar una entidad privada para la realización de a guía metodológica para fortalecer el Clima Laboral.	1	1	2	0	0	1	5

0	No aplicable
1	Poco Aplicable
2	Medianamente Aplicable
3	Aplicable

CRITERIO	DEFINICIÓN
Aceptable	Aceptabilidad por la Coordinación
Factible	Que se pueda ejecutar
Trascendente	Importancia de la intervención para resolver el problema
Sostenible	Posibilidad de mantenerse por sí mismo
Costo de implementación	Costo total de la intervención
Impacto de la intervención	Impacto de la intervención en el usuario interno

1.3.2 Análisis de factibilidad

Población Objetivo

Colaboradores/as del área administrativa de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS.

Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento:

- Trabajador con tiempo mayor de 3 meses de permanencia a la Coordinación.
- Todo trabajador seleccionado que se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento.
- Trabajadores que laboren en áreas administrativas.

Criterios de exclusión para la aplicación del instrumento:

- Trabajador que no se encuentre en el momento de la aplicación del instrumento (calamidad, vacaciones, enfermedad, entre otras.)
- Trabajador con menos de 3 meses de permanencia a la Coordinación.

2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 Objetivo General

- Proponer una guía metodológica para fortalecer el Clima Laboral del área administrativa de los/as colaboradores/as de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar los aspectos que influyen en la comunicación.
- Determinar cómo se desarrolla el liderazgo.

- Determinar la calidad de las relaciones interpersonales de los colaboradores.
- Describir cómo se siente el trabajador en cuanto al desarrollo personal y profesional.
- Determinar cómo es el sentido de pertenencia respecto con la institución.

3 MATRIZ DEL MARCO LOGICO

A continuación se describe la matriz de marco lógico y como se llevaría a cabo la realización del proyecto:

TABLA N°1 - MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DE LA INTERVENCIÓN

TEMA	"PROYECTO DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LOS/AS COLABORADORES/AS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COORDINACIÓN PROVINCIAL DE PRESTACIONES DEL SEGURO DE SALUD DE PICHINCHA DEL IESS, AÑO 2019"			
CODIFICACIÓN	RESUMEN DE OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE	SUPUESTOS
FIN				
	Fortalecer el clima laboral del área administrativa de los/as colaboradores/as de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS.	Resultados de la aplicación de la encuesta de Clima laboral en cada uno de los elementos medidos	Se recomienda crear un archivo o registro donde se puedan recopilar informes sobre salud laboral.	Incorporar esta herramienta al sistema informático estadístico general del IESS Cognos.
OBJETIVO GENERAL - PROPÓSITO				
1	Proponer una guía metodológica, para fortalecer al clima laboral del	Numero de fases avanzadas cumplidos / fases totales de	Registros de asistencias,	Lograr el compromiso de la Alta Dirección de

	<p>área administrativa de los/as colaboradores/as de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS</p>	<p>las guías.</p>	<p>informes de reuniones.</p>	<p>la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS</p>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS – COMPONENTES				
1.1	<p>- Determinar los aspectos que influyen en la comunicación.</p>	<p>Resultado de la tabulación sobre comunicación aplicado en la encuesta/ total de personas encuestadas</p>	<p>Encuesta aplicada</p>	<p>Compromiso de las personal evaluadas para contestar el cuestionario con sinceridad</p>
1.2	<p>- Determinar cómo se desarrolla el liderazgo.</p>	<p>Resultado de la tabulación sobre liderazgo aplicado en la encuesta/ total de personas</p>	<p>Encuesta aplicada</p>	<p>Compromiso de las personal evaluadas para contestar el</p>

		encuestadas		cuestionario con sinceridad
1.3	- Determinar la calidad de las relaciones interpersonales de los colaboradores.	Resultado de la tabulación sobre relaciones interpersonales aplicado en la encuesta/ total de personas encuestadas	Encuesta aplicada	Compromiso de las personal evaluadas para contestar el cuestionario con sinceridad
1.4	- Describir cómo se siente el trabajador en cuanto al desarrollo personal y profesional.	Resultado de la tabulación sobre desarrollo personal y profesional aplicado en la encuesta/ total de personas encuestadas	Encuesta aplicada	Compromiso de las personal evaluadas para contestar el cuestionario con sinceridad
1.5	- Determinar cómo es el sentido de pertenencia respecto con la institución.	Resultado de la tabulación sobre sentido de pertenencia aplicado en la encuesta/ total	Encuesta aplicada	Compromiso de las personas evaluadas para contestar el

		de personas encuestadas		cuestionario con sinceridad
OBJETIVOS OPERATIVOS - ACTIVIDADES				
1	Aplicación de la Fase de alineamiento	Proyecto escrito, impreso y aprobado por la Universidad San Francisco de Quito.	Registros de asistencias, informes de reuniones.	Compromiso de las autoridades para la aceptación y aplicación del proyecto.
1	Aplicación de la Fase de sensibilización	Nómida de los colaboradores de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS	Registros de asistencias, informes de reuniones.	Compromiso del personal de recursos humanos para la planificación con el personal interno.
1	Aplicación de la Fase de medición	Encuesta aplicada a los colaboradores de la Coordinación Provincial de	Registros de asistencias, informes de	Compromiso del equipo técnico para la entrega de los resultados.

		Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS	reuniones.	
1	Aplicación de la Fase análisis y entrega de los resultados	Resultados tabulados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS	Registros de asistencias, informes de reuniones.	Compromiso del equipo técnico para la entrega de los resultados con el plan de acción de mejora.
1	Aplicación de la Fase acciones de mejora	Informe final con los resultados de la encuesta aplicada y el plan de mejora continua.	Registros de asistencias, informes de reuniones.	Compromiso de las autoridades para la aceptación y aplicación de las acciones de mejora.

FUENTE: El autor

4 PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA

Este trabajo se centrará en fases para una mejor aplicación de la metodología, describiéndolo de la siguiente manera:

4.1 Fases del estudio de clima laboral

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local.

1. Fase de Alineamiento:

- a. Lograr el compromiso de la Alta Dirección de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS
- b. Profundo conocimiento de la organización.
- c. Propuesta y análisis del instrumento de medición (Encuesta).

2. Fase de Sensibilización:

- a. Campaña de publicidad y comunicación interna global.
- b. Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio de clima Laboral.

3. Fase de Medición:

- a. Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos)
- b. Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima Laboral individual.
- c. Metodología de medición para el estudio de clima Laboral.
- d. Anonimato y confidencialidad en la información.

4. Fase Análisis y Entrega de los resultados:

- a. Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima laboral debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente
- c. Entrega de documento final de resultados, recomendaciones con pasos a seguir posterior a la medición del Clima Laboral a la Alta Dirección, dirección y a la organización en general.

5. Fase Acciones de mejora:

- a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima Laboral en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b. Articular los resultados del mejoramiento de clima Laboral con los indicadores estratégicos de la organización. Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima Laboral, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima laboral.

Organización para la Gestión Del Proyecto

La Coordinación:

La Dirección de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS, se encargará de:

- Definir los conceptos, la metodología y el procedimiento para la implementación del estudio del clima Laboral.
- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima Laboral en el nivel nacional una vez realizado a nivel local.
- Sensibilizar a las Direcciones Generales del IESS: Nacional y a su vez, a las unidades médicas de su jurisdicción.
- Difundir el Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Laboral.

- Fortalecer las competencias de los equipos regionales para la implementación del estudio del clima organizacional en el nivel nacional.
- Sistematizar y socializar las experiencias exitosas del clima Laboral
- Evaluar los resultados del estudio del clima organizacional.
- Retroalimentar a las Coordinaciones de salud sobre los resultados de los estudios del clima organizacional.
- Implementar Buenas Prácticas para mejorar el clima laboral.
- Actualizar cada dos años el documento técnico: “Metodología para el estudio del Clima Laboral” y los instrumentos técnicos.
- Conducir el proceso de la implementación del estudio del clima laboral en el nivel provincial.
- Brindar apoyo técnico, administrativo, político y financiero a las redes que implementen el Plan de mejora de clima laboral.
- Constituir un Equipo Técnico conformado por:
 - Un representante de la Dirección de Calidad o quien haga sus veces.
 - Un representante de RRHH o quien haga sus veces.
 - Un representante del Área de Salud Mental (psicología o psiquiatría) o quien haga sus veces.

Equipo Técnico:

Se encargará de:

- Elaborar el Plan de trabajo para aplicar la metodología de Clima Laboral.
- Realizar actividades de sensibilización y capacitación dirigidas a los directores hospitales o unidades de su jurisdicción, jefes de servicios y equipos técnicos locales conformados.

- Difundir el documento técnico: “Metodología para el estudio del Clima laboral”.
- Capacitar y brindar asistencia técnica al equipo técnico local de clima laboral para la elaboración del Plan local del Clima laboral y proyectos de mejora según resultados obtenidos.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación en los niveles correspondientes y de los resultados de las intervenciones realizadas.
- Recopilar, consolidar la información de las redes, otras organizaciones de salud que son de su ámbito y competencia.
- Sistematizar las experiencias exitosas en el proceso de implementación de clima laboral.
- Retroalimentar a las coordinaciones de salud sobre los resultados de los estudios del clima laboral.
- Elaborar el Informe técnico de clima laboral y sobre los resultados obtenidos de los proyectos de mejora de clima laboral.

TABLA N°2 - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (GANTT)

AÑO 2019	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
FASE 1						
FASE 2						
FASE 3						
FASE 4						
FASE 5						

FUENTE: El Autor

5 MONITORIEO Y EVALUACION

5.1 TIEMPO PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

En teoría, no existe un momento justo para realizar un estudio de clima laboral, sin embargo, se tomará de referencia el año 2019 y será recomendable:

- Repetirla anualmente, esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evitar realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, entre otras.
- Evitar realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición de clima laboral debe realizar regularmente, flexible y que muestre resultados. 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.

BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Coordinación.
2. Establecer el valor promedio del Clima Laboral y comparar el mismo en los diferentes departamentos o áreas.

3. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la Institución.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima Laboral, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio del clima laboral.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una Coordinación
6. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras Coordinaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

6 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Dada la importancia de realizar un proyecto de mejora, en este caso, la necesidad de proponer una guía metodológica para reconocer el clima laboral en la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud de Pichincha del IESS, mediante oficio escrito o vía Quipux, se solicitará a la misma el apoyo económico y técnico para la realización de este trabajo.

En el caso de no contar con financiamiento para la realización, el dinero saldrá de la persona que realiza el actual proyecto. Haciendo un cálculo económico de lo requirente, se necesitara aproximadamente una suma de 200 dólares.

Cabe señalar que se tratará de usar únicamente medios electrónicos para mayor facilidad y rapidez en la obtención de datos y posterior evaluación.

7 REFERENCIAS

- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Buitrago, G. G. (Abril de 2001). *Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la*. Obtenido de www.dafp.gov.co
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México: Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México: Mc.Graw-Hill.
- Ferraro, E. (1995). Administración De Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. Buenos Aires, Argentina: Primo Editora.
- García, A. (2011). Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa. Sede de Jutiapa,, Jutiapa, Guatemala.
- García, I. (1995). La formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo. Universidad de Granada, Granada, España.
- Gibson, et al. (1992). Conducta, estructura y procesos, organizaciones. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Gibson, J. I. (1992). Las Organizaciones. Mexico: Addison Wesley Iberoamericana.
- Lideres, R. (Marzo de 2015). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>
- Litwin, G. et al. (1999). Comportamiento Organizacional. Boston.

Marchant, L. et al. (2005). En *Cuestionario CCO*. Chile: Edita.

Martínez, M. (2008). *La Gestión Empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.

Mejía, M. (2010). *Manual para realizar Diagnostico del Clima Laboral*. En M. d. Social. Guatemala.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (1992). En *Diagnóstico del Clima Organizacional*. Chile: Ediciones Pontificia Universidad católica de Chile.

Werther W. et al. (1995). En *Administración de Personal y Recursos Humano*. México: McGraw-Hill.

ANEXO A: DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El presente instrumento fue tomado como referencia de (Buitrago, 2001). Se usó la escala de Rensis Likert.

El instrumento ha sido validado por juicio de expertos, así mismo a través de la metodología de focus group que realizó la validación de la claridad de los enunciados; así como la validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1, lo que indica que la información que se obtendrá con este instrumento es confiable, es decir, su uso repetido obtendrá resultados similares.

Este cuestionario pretende conocer las percepciones del Personal de la organización, respecto al Clima Laboral.

Para garantizar una mayor comprensión del cuestionario y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa.

Se presentan 55 enunciados que miden las 11 dimensiones del clima Laboral en estudio:

- Comunicación.
- Conflicto y cooperación.
- Confort
- Estructura.
- Identidad.
- Innovación
- Liderazgo
- Motivación.
- Recompensa.

- Remuneración
- Toma de decisiones

Instrucciones

- 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 una de las preguntas. De manera obligatoria se debe de responder todas las preguntas. Es importante responder de manera franca y honesta ya que de esta manera se permitirá ayudar a mejorar la gestión de la Coordinación.
- Leer atentamente el contenido del mismo, no llevará más de 25 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 el número de la escala que mejor describa su situación:

Ejemplo:

“Mi jefe está disponible cuando se le necesita

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TED)	En desacuerdo (ED)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDNED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TDA)

Muchas gracias por su muy apreciada colaboración”.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar la tercera fase (medición) del estudio del Clima Laboral.

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

Antes de responder, debe tener en cuenta lo siguiente:

1. El cuestionario es anónimo y confidencial.
2. Es importante responder de manera franca y honesta
3. Enfoque su atención en lo que sucede habitualmente en la Coordinación, puede pensar en los últimos tres meses de trabajo.
4. Llenar el cuestionario con bolígrafo
5. Tener en cuenta que se tiene una sola opción para llenar por cada una de las preguntas o enunciados. Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.
6. Responder posicionándose en alguna de las opciones que se presentan, dibujando (encerrando) un círculo en el enunciado que indique lo que usted percibe en su ambiente de trabajo.
7. La información será recogida y analizada por el equipo técnico de clima laboral de la Coordinación.

A continuación presentamos un ejemplo de llenado:

“Mi jefe está disponible cuando se le necesita

Totalmente en desacuerdo (TED)	Desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NDANED)	De acuerdo (DA)	Totalmente de acuerdo (TDA)
TED	D	NDANED	(DA)	TDA

Área:.....

Lugar:.....

Fecha:.....

TEST DE CLIMA LABORAL

TED: Totalmente en desacuerdo D: Desacuerdo NDANED: Ni de acuerdo ni en desacuerdo DA: De acuerdo TDA: Totalmente de acuerdo

	TED	DA	NDANED	A	TDA
1 Mi jefe esta disponible cuando se le necesita					
2 Los tramites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención					
3 Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.					
4 Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno					
5 Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					
6 Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
7 Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable					
8 Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					
9 Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización de salud.					
10 Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
11 Estoy comprometido con mi organización de salud.					
12 Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo					
13 Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización de salud.					
14 Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
15 Existe sana competencia entre mis compañeros					
16 Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados					
17 Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
18 Recibo mi pago a tiempo					
19 La limpieza de los ambientes es adecuada					
20 Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo					
21 Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.					
22 Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales					
23 Me siento a gusto de formar parte de la organización					
24 Mi organización de salud se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.					
25 El jefe del servicio supervisa constantemente al personal					
26 Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.					
27 Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
28 Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.					
29 Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización					
30 En mi organización participé en la toma de decisiones					
31 Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					
32 La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona					
33 Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
34 Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes					
35 En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al del los demás miembros.					
36 En mi organización de salud, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37 Existe equidad en la remuneraciones					
38 Existe un ambiente organizado en mi organización de salud					
39 Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
40 Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.					
41 Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa					
42 En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo					
43 Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
44 La innovación es característica de nuestra organización.					
45 Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión					
46 Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
47 El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
48 Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
49 El Trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato					
50 Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
51 Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente y eficientemente					
52 Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios					
53 Mi salario y beneficios son razonables					
54 Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo					
55 El sueldo que percibo satisface mis necesidades basicas					