

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADO

"Plan para mejorar el Clima Organizacional del personal del Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito - IESS. Enero – Junio de 2019".

José Rafael Luje Ríos

Laura Elena Calvache Flores

Directora de proyecto de titulación

**Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del
Título de Especialista en Gerencia de Salud.**

Quito, 29 de noviembre de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADO

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

"Plan para mejorar el Clima Organizacional del personal del Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito - IESS. Enero – Junio de 2019".

José Rafael Lujé Ríos

Firmas

Laura Elena Calvache Flores. 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

Quito, 29 de noviembre 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, 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 por las mismas.

Así mismo autorizo a la USFQ para que realice la digitación 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:

José Rafael Luje Ríos

Código de estudiante:

00203289

C. I.:

1708859796

Lugar y fecha

Quito, 29 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

La existencia esta matizada por momentos de alegría y tristeza, momentos, en los que incondicionalmente están aquellas personas que nos dieron la vida y aquellas personas a quienes dimos la vida, es por ello que, este paso, este gran paso se lo dedico con todo mi amor, a mi padre Eduardo fallecido hace 4 meses, a mi madre Zoila, a mi hermosa esposa Sandra y a mis queridos hijos David y Sebastián, a quienes quiero, un mundo.

José Rafael Lujé Ríos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a esta noble institución, que, en un ambiente de familia me proporciono las herramientas necesarias para culminar exitosamente la especialidad de gerencia en salud.

A mis profesores de la Especialidad de Gerencia en Salud de la USFQ promoción 2017-2018, de quienes asimile mucho conocimiento a través de sus clases llenas de experiencia.

Y sobre todo agradezco a mi esposa y a mis hijos, mi amada familia que me apoyaron en todo momento.

José Rafael Luje Ríos

RESUMEN

El clima organizacional constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere mucha importancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incurre directamente en la calidad de la actividad institucional y de su crecimiento.

Actualmente, es de suma importancia identificar los factores que de una u otra forma determinan el rendimiento de los trabajadores, con el fin de mejorar el ambiente organizacional y obtener la eficiencia en el diario convivir de la institución.

El entendimiento del Clima Organizacional proporciona los insumos que permiten identificar los factores que influyen en el ambiente de trabajo, permitiendo generar un plan de acción que proponga cambios de los procesos, la estructura y la actitud del personal de la institución, que en última instancia determinan el incremento del rendimiento y de la productividad.

Palabras clave: Clima organizacional, proceso, actitud, productividad.

ABSTRACT

SUMMARY

The organizational climate is one of the elements to consider in the organizational, management, change and innovation processes. Due to its immediate repercussion, it acquires great importance, both in the processes and in the results, and this directly affects the quality of the institutional activity and its growth.

Currently, it is very important to identify the factors that in one way or another determine the performance of workers, in order to improve the organizational environment and obtain efficiency in the daily living of the institution.

The understanding of the Organizational Climate provides the inputs that allow identifying the factors that influence the work environment, allowing the generation of an action plan that proposes changes in the processes, structure and attitude of the staff of the institution, which ultimately determine the increase in yield and productivity.

Keywords: Organizational climate, process, attitude, productivity.

TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.	Antecedentes del problema.	
1.1.1.	Contexto y situación que motiva el proyecto.	09
1.1.2.	Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local.	10
1.1.3.	Ámbito y beneficiarios del proyecto.	12
1.1.4.	Análisis de involucrados.	13
1.1.5.	Justificación.	14
1.2.	Descripción y análisis del problema.	
1.2.1.	Descripción General.	15
1.2.2.	Magnitud del problema.	32
1.2.3.	Causas y efectos del problema.	34
1.2.4.	Árbol de objetivos.	35
1.3.	Análisis de alternativas de solución.	
1.3.1.	Metodología de encuesta.	36
1.3.2.	Selección y priorización de alternativas.	49
1.3.3.	Análisis de factibilidad y viabilidad.	51
2.	OBJETIVOS DEL PROYECTO.	
2.1.	Objetivo General.	52
2.2.	Objetivos Específicos.	52
3.	MATRIZ DEL MARCO LOGICO.	52
4.	ESTRATEGIAS GENERALES, MONITOREO, PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.	55
5.	PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO	56
6.	BIBLIOGRAFIA.	57
7.	ANEXOS	59

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema.

1.1.1. Contexto y situación que motiva el proyecto.

El hospital San Francisco de Quito (HSFQ) como todos los hospitales gubernamentales no solo del Ecuador sino del mundo entero, actualmente se ve asfixiado por el permanente aumento de los pacientes en los servicios de emergencias, escenario que dificulta la organización del trabajo en todas las dimensiones del diario convivir. La congestión de un servicio tarde o temprano exige una expansión, tanto de la infraestructura como de su funcionalidad conduciendo a una alteración marcada de la oferta y la demanda.

Si a este escenario se añaden la falta de claridad en las funciones del puesto, falta de trabajo en equipo, falta de compromiso y de reconocimiento, la estructura del clima organizacional se alterará de manera determinante y, por lo tanto, el éxito de la institución.

Si se reconoce que el ambiente de trabajo en una organización influye de gran manera en el rendimiento y la productividad, resulta lógico pensar que gestionar los procesos de la organización, potenciar las competencias de sus colaboradores y manejar sus emociones y necesidades personales en forma adecuada y oportuna mejoraría el clima de trabajo y la calidad de prestación del servicio de la institución.

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

Para la factibilidad de este proyecto se tomó en cuenta la legislación vigente en nuestro país.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008.

Última modificación: 13-jul-2011.

“**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. 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. 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 y en las obligaciones familiares”.

“**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 2010. Última modificación: 20-abr.-2015.

“**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”.

1.1.3. Ámbito y beneficiarios del proyecto.

El óptimo funcionamiento del sistema de salud en una sociedad, busca tener una población debidamente protegida, con una buena calidad y alta esperanza de vida.

Desarrollar una actitud de servicio y compromiso en el personal es una tarea difícil que debe ser asumida por la gerencia de la institución, y precisamente un pilar fundamental para el efecto es el clima organizacional, el mismo que al ser bien estructurado satisface a sus funcionarios, quienes realizan su trabajo con agrado y con eficiencia.

Un buen clima organizacional no solo beneficia al personal del servicio de emergencias del HSFQ sino también al personal de toda la institución y sobre todo a los afiliados y a sus familias.

1.1.4. Análisis de involucrados.

El servicio de emergencias constituye un área extremadamente ocupada, por un variado tipo de actores, principalmente conformado por el personal de la institución, tanto gerencial como operativo y pacientes con sus familiares.

El personal de trabajo es diverso y multidisciplinario, cuenta con diferentes habilidades, motivaciones y personalidades, que debidamente guiadas pueden constituir una fortaleza, pues como equipo de trabajo pueden llegar hacia un objetivo eficientemente. Sin embargo, la percepción de su ambiente de trabajo no es el deseado, el clima organizacional inadecuado limita su actividad diaria.

Los pacientes y sus familiares constituyen la contraparte del personal médico, pacientes cada día más exigentes, que pese a conocer la realidad del sistema de salud del IESS, señalan constantemente su insatisfacción, en desmedro del ambiente de trabajo y de la efectividad en el accionar del servicio de emergencias.

Crear un buen ambiente de trabajo es responsabilidad del equipo gerencial, trabajar en todas las dimensiones del clima organizacional es indispensable, ya que un buen liderazgo, una comunicación efectiva y un ambiente físico sano determinan la satisfacción y el rendimiento.

Actualmente la interacción entre los diversos actores es crítica, de difícil manejo, que requiere un análisis profundo para optar por soluciones que

permitan un buen ambiente de convivencia, y que en última instancia beneficie a todos los actores.

1.1.5. Justificación.

El clima organizacional define a las empresas exitosas. El talento humano es la piedra angular de una organización, situación que, si no es reconocida, de nada sirven herramientas de gestión innovadoras.

La satisfacción del trabajador augura el éxito de la organización, un clima organizacional positivo conduce hacia el logro de los objetivos, un clima organizacional negativo perturba el ambiente de trabajo y provoca insatisfacción con el consecuente deterioro del desempeño.

En el Servicio de Emergencias del HSFQ a lo largo de su corta existencia (7 años), en poca o en gran medida se han venido advirtiendo situaciones operativas y administrativas que han provocado cambios en su clima organizacional, situaciones como: trato inadecuado e incorrecto al personal, comunicación deficiente entre la gerencia y el área operativa, falta de equipos y dispositivos y la insatisfacción tanto de los usuarios externos como de los internos. Situación que plantea la necesidad de discriminar aquellas situaciones gerenciales u operativas que provocan una insatisfacción general.

Es la gerencia, la que proporciona el ambiente de trabajo idóneo, con políticas y recursos que creen un ambiente de satisfacción en el personal.

El objetivo planteado por el presente proyecto de intervención es el de realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en el Servicio de Emergencias del HSFQ mediante una encuesta y con este insumo desarrollar un "Plan para mejorar el Clima Organizacional del personal del

Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito - IESS. Enero – junio de 2019”, que permita a las autoridades mejorar las condiciones de trabajo con el consecuente incremento de la satisfacción y la calidad del servicio. La importancia de este proyecto radica en el impacto que pudiera tener a futuro ya que la información obtenida se va a canalizar a las autoridades competentes.

1.2. Descripción y análisis del problema.

1.2.1. Descripción General.

La productividad está en gran medida determinada por el clima y la cultura organizacional de la institución. El compromiso con estas, de todo el personal, tanto administrativo como operativo constituye el pilar fundamental del éxito¹.

El clima organizacional (CO) es el estado emocional de la organización e influye en el comportamiento del personal, los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, así como en la calidad de la atención prestada y la satisfacción laboral.

El CO es un constructo complejo, cuyos factores determinantes son difíciles de identificar, por ello diferentes autores desde varios enfoques proponen múltiples dimensiones, tipologías y clasificaciones.

Un CO 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 consensuados y orientados a un mismo fin.

El desarrollo del clima organizacional involucra: Gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión del cambio y la gestión de la cultura organizacional. El clima organizacional positivo contribuye al incremento del desempeño y la estabilidad del personal.

Las instituciones de salud que buscan garantizar la cultura y el control total de la calidad en la prestación de servicios deben poseer un grupo humano competente, motivado y con voluntad de participación, esto como aspecto esencial para una gestión que produzca los mejores resultados.

La Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS)² ante la importancia que tiene el clima organizacional en todas las áreas, incluida la salud, redacta la propuesta del inventario de clima organizacional.

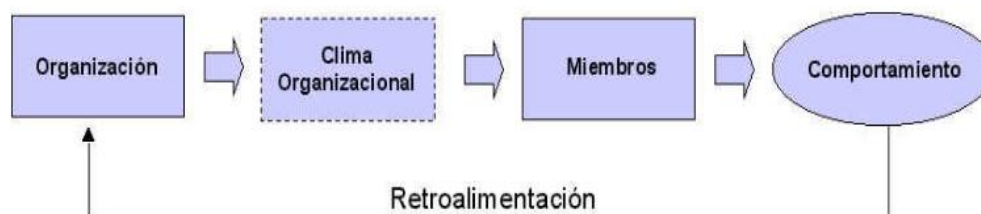
CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen muchas perspectivas sobre la definición de Clima Organizacional, la mayor parte señala como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral.

La especial importancia de este enfoque radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y de las experiencias que cada trabajador tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los trabajadores. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los mismos que inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando un circuito³, Fig 1.

Fig. 1.



FUENTE: Alexis P. Gonçalves

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. **Estructura/Organización:** Cada trabajador debe conocer el organigrama de su lugar de trabajo, del cual depende su localización en la estructura y sus funciones y responsabilidades.
2. **Condiciones físicas:** La infraestructura, los espacios de trabajo, la distribución de las áreas, la ventilación adecuada y los servicios básicos entre otros, determinan el ambiente de trabajo y la predisposición del trabajador al cumplimiento de sus metas.
3. **Independencia:** La competencia técnica del trabajador determina que su actividad la desee realizar en forma independiente, cualquier

intromisión, ya sea por la gerencia o por los compañeros de trabajo es negativa.

4. **Implicación/Compromiso ético:** El compromiso ético es un acuerdo formal entre la gerencia y el trabajador, cada quien se compromete a realizar actividades que mejoren el ambiente de trabajo y el desempeño.
5. **Igualdad/equidad:** Los trabajadores quieren un trato justo, todos son iguales.
6. **Liderazgo:** Manifiesta el sentido de inspiración que un líder infunde en los integrantes del equipo para alcanzar una meta común. Un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones de trabajo genera un clima positivo.
7. **Apoyo/Relaciones.** El desarrollo personal y de grupo se consigue si se trabaja en equipo, todos colaboran hacia la consecución de un objetivo, todos se ayudan entre sí.
8. **Comunicación:** Es indispensable en una organización, los trabajadores oportunamente informados ejecutan sus funciones en forma oportuna y eficiente. Favorece una relación de amistad entre la gerencia y el personal.
9. **Retroalimentación:** La evaluación y el análisis permanente de las actividades que realizan los trabajadores constituyen una inmejorable herramienta de mejora continua, la retroalimentación permite por un lado reconocer la labor del trabajador y por otro facilitar insumos para mejorar su desempeño.

10. Reconocimiento. Es importante valorar el trabajo bien hecho mediante un sistema de reconocimiento, para crear un espíritu competitivo de trabajo.

11. Remuneraciones. Un trabajador bien reconocido económicamente por la labor cumplida es un trabajador motivado y comprometido, que realiza su actividad para cumplir con las metas de la institución.

12. Otros factores. La seguridad laboral, la capacitación continua, los intereses de crecimiento, los horarios flexibles, los seguros médicos, etc., son elementos que determinan el clima organizacional.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores.

Las percepciones que los trabajadores tienen del ambiente de trabajo resultan de un sin número de factores, medibles, que en conjunto constituyen una dimensión. Una dimensión engloba liderazgo y prácticas de dirección. Otra engloba procesos y estructura de la institución. Otros en cambio constituyen las consecuencias del comportamiento en el trabajo⁴.

El comportamiento de un individuo se ve condicionado por el clima organizacional aun cuando sus factores no se identifiquen.

Para hacer un diagnóstico del clima organizacional, se ha recurrido a la realización de cuestionarios, los mismos que dependiendo del autor conglomeran diversas dimensiones, sin embargo, la observación diaria del trabajador, es el instrumento que más significativamente aporta⁵.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones⁶, Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick, Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

Cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, analizar las formas de comportamiento de los líderes y del personal, los sistemas de reconocimiento, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, los planes y beneficios sociales otorgados, así como la comunicación^{7,8} y la orientación hacia el cliente interno y externo. Bajo esta perspectiva para el diagnóstico del clima organizacional del Servicio de Emergencias del HSFQ se han seleccionado ocho dimensiones que se mencionan a continuación:

1. Estilo de dirección
2. Salario y beneficios
3. Satisfacción en el puesto

4. Orientación al cliente
5. Comunicación e integración.
6. Desarrollo y motivación.
7. Orientación al servicio.
8. Condiciones laborales y ambientales

CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO

Hace pocos años se pensaba que el éxito laboral venía dado por el trabajo constante de los trabajadores, con jornadas laborales de 8 o 10 horas totalmente comprometidos con sus tareas sin valorar el ambiente laboral.

Hoy se han dado cuenta que el éxito institucional o empresarial no proviene de estos factores tan estrictos, dando paso al pensamiento de que un buen clima de trabajo, donde la conciliación personal y laboral son las claves del éxito, así como la flexibilidad y la adaptación a las circunstancias de cada trabajador.

El clima organizacional está muy relacionado con el rendimiento del trabajador. Los trabajadores motivados están felices y conformes con su trabajo, son más productivos y están más comprometidos con los objetivos de la empresa.

Factores clave de un buen clima organizacional:

- **La felicidad del trabajador:** Un trabajador feliz permitirá afrontar nuevos retos con otro punto de vista y siempre buscando la solución más óptima para la empresa.

- **Trabajo en equipo:** Eliminar la rivalidad permite resaltar las cualidades y la cooperación de todos los miembros.
- **Buena comunicación:** La comunicación entre los compañeros y cargos superiores proporciona confianza para poder resolver problemas de manera eficaz y colaborativa, permitiendo obtener una credibilidad profesional para todos los clientes.
- **Sentirse valorado:** Reconocer el esfuerzo, logra que el trabajador se sienta valorado, lo compromete con la institución, mientras que un trabajador que no es valorado, que recibe feedback se sentirá descontento y no comprometido.
- **Aumentar la satisfacción:** Un aumento de la satisfacción en el ambiente laboral refleja un aumento de la productividad, que ayudará a conseguir los objetivos empresariales que se han propuesto.
- **Un espacio limpio y agradable:** Un ambiente limpio e iluminado es agradable, contribuye al bienestar del trabajador, mientras que un ambiente oscuro y húmedo logra insatisfacción.
- **Respeto entre los compañeros:** En todo conglomerado puede surgir algún conflicto, mismo que debe ser resuelto rápidamente. Es necesario fortalecer el respeto el compañerismo y la camaradería entre los trabajadores.
- **Empatía entre los compañeros:** Las críticas u opiniones contrarias son muy frecuentes, tomar la posición de la otra persona e intentar entenderla es la mejor manera de llegar a un acuerdo donde todos ganan.

- **Solidaridad:** El apoyo a causas ajenas en situaciones difíciles genera un buen ambiente de trabajo que permite lograr metas personales y colectivas.
- **Que existan oportunidades de crecimiento:** Todas las personas quieren mejorar su posición en el trabajo, desean una oportunidad de crecimiento, misma que misma que impulsa su trabajo la productividad de la organización.

Actualmente muchos expertos han llegado a la conclusión que trabajar en un ambiente laboral saludable es imprescindible para el bienestar del personal y para el éxito de la institución. Hay que descubrir la manera de motivar al personal para obtener el éxito empresarial.

ESTRATEGIAS PARA OBTENER UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO.

Un ambiente positivo en el trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación para los empleados, quienes pueden mejorar el rendimiento de una organización.

Lograr la satisfacción de los trabajadores depende no solo de un liderazgo efectivo, sino del uso de estrategias específicas que apunten hacia un entorno productivo y diverso⁹. Algunas de las estrategias para obtener un buen clima laboral son las siguientes:

1. **Un ambiente de apoyo:** El gerente o líder debe ser solidario; es decir, debe mostrar real preocupación por el colaborador en general y no solo por su desempeño en el trabajo. Un ambiente de trabajo de apoyo

busca una relación de confianza entre el gerente y el trabajador que le permite expresar situaciones de su vida privada.

- 2. Flexibilidad en el lugar de trabajo:** Muchas empresas tienen estrategias de trabajo flexibles que permiten a los empleados equilibrar sus vidas profesionales y personales. El trabajo se realiza desde donde sea que el individuo necesite estar en un momento en específico.
- 3. Reconocer los logros de los trabajadores:** Se debe celebrar el trabajo bien hecho. El reconocimiento de los logros de los empleados ayuda a crear un clima laboral positivo que los alienta a sobresalir en sus tareas.
- 4. Dar autonomía a los colaboradores:** Confiar en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos. Al crear un sentido de autonomía, los empleados se sentirán más empoderados y tendrán más motivación e iniciativa.
- 5. Crear programas de aprendizaje y desarrollo:** Gestionar un plan de estudio, proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado.
- 6. Fomentar el TEAM BUILDING:** Actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados, promueve la integración, las relaciones sanas y de amistad entre el equipo de trabajo.

7. **Promover el respeto y tolerancia:** Un ambiente respetuoso fomenta la armonía del equipo. Un liderazgo autocrático determina inconformidad con el consecuente deterioro del rendimiento y la productividad.
8. **Buscar el feedback con los empleados:** El feedback no es pérdida de tiempo, más bien debe considerarse como una inversión. Se requiere invertir tiempo para escuchar a equipo de trabajo.
9. **Capacidad de liderazgo:** La flexibilidad de liderazgo ante las diferentes situaciones generan confianza en el líder y un clima organizacional positivo que fomenta el éxito de la organización.
10. **Lugar de trabajo adecuado:** Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, con equipos y herramientas de trabajo adecuados y actualizados permitirá al equipo trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa.
11. **Acercarse a los empleados y ganarse su confianza:** Conversar con los trabajadores de asuntos extra trabajo, agradecer al equipo de trabajo por los aciertos en su labor diaria animarán al personal a acudir al líder para comentar sus inquietudes.

Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos leales pueden hacer cosas increíbles.

Un clima organizacional positivo persigue 4 grandes propósitos:

1. Aumentar la productividad,
2. Reducir el ausentismo,
3. Disminuir los costos, y

4. Aumentar el desempeño.

Un liderazgo asertivo crea un clima organizacional favorable, motivador con un desempeño laboral de excelencia.

CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO

Resulta evidente señalar que un clima organizacional positivo favorece la consecución de objetivos generales mientras que un clima organizacional negativo, echa abajo el ambiente de trabajo, y como resultado, provoca situaciones conflictivas y de baja producción para la institución¹⁰.

El tipo de liderazgo, la ausencia de comunicación, la falta de reconocimiento y muchas más, contribuyen a un ambiente de trabajo negativo, obviar estas señales, constituye un grave error.

Causas de un clima organizacional negativo

Existen un sin número de factores que favorecen un clima laboral negativo, dentro de los cuales se puede mencionar:

- **Problemas de comunicación:** la comunicación es una habilidad inherente al líder, la falta de comunicación genera en el trabajador incertidumbre, desconfianza y falta de cooperación afectando radicalmente el desempeño.
- **Tipo de liderazgo:** Liderazgos autoritarios limitan trabajo y el desarrollo personal de los trabajadores.
- **Mal manejo de conflictos:** Conflictos mal manejados, no resueltos a tiempo y de raíz, crecen y generan conflictos mayores con consecuencias enormes.

- **Ausencia de unidad y pertenencia al equipo:** El llegar a la consecución de un objetivo requiere de la unidad del personal, del trabajo en equipo. Si cada trabajador realiza su actividad por separado, nunca se cumplirá con el objetivo propuesto.
- **Falta de motivación laboral:** La falta de reconocimiento por el trabajo bien cumplido en muchas ocasiones produce malestar e inconformidad en los trabajadores con la consecuente reducción del rendimiento laboral.

Efectos del clima organizacional negativo en los trabajadores.

Un clima organizativo negativo implica que los objetivos laborales del trabajador cambien, que la meta ya no sea el rendimiento y el alcance de los objetivos de productividad, sino sobrellevar las situaciones del día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional¹¹. Los principales indicadores de que una organización sufre problemas de clima organizacional son:

- Insatisfacción laboral.
- Frustración
- Actitudes tanto personales como profesionales extrañas y negativas.
- Alta rotación de empleados.
- Impuntualidad o absentismo.
- Baja productividad y elevado número de errores en el trabajo.
- Renuncias del personal.
- Apatía y aislamiento (Síndrome del quemado o “burnout”).

- Estrés, miedo e inseguridad.
- Acoso laboral o mobbing : persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo
- Adicción al trabajo o workalcoholic: sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las empresas premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores (en japonés lo llaman método Karoshi).

Consecuencias de un clima organizacional negativo.

Una mala gestión del clima organizacional (liderazgo, comunicación y reconocimiento) afecta tanto a los trabajadores como a la organización, determinando consecuencias negativas, algunas de las cuales se señalan a continuación:

- **Ineficiencia de la gestión del tiempo y de la calidad:** El clima organizacional es inversamente proporcional a la motivación de los trabajadores. Un ambiente de trabajo negativo aumenta el absentismo.
- **Absentismo del personal:** La ausencia física o mental se manifiesta en situaciones de clima organizacional negativo.
- **Aumento de los conflictos:** Un trabajador manifiesta su insatisfacción generando conflictos incluso por situaciones banales, situación que disminuye su rendimiento.
- **Disminución de la productividad laboral:** Un clima organizacional negativo afecta al rendimiento y el éxito de la organización.

Estructuración de un programa de reconocimiento al personal.

1. **Crear un plan de bienestar** (bonos de alimentación, financiación de estudios, guardería, gasolina).
2. **Tener onboarding program (programa de integración) para cada nuevo empleado:** Nada dice tanto de una empresa como la forma en que son recibidos los nuevos colaboradores. El onboarding es el proceso que ayuda a los empleados recién contratados a aclimatarse a su nuevo lugar de trabajo y a ponerlos en línea con la estrategia y las tareas que debe empezar a ejecutar. Lo ideal es que sea un proceso estructurado con un mínimo grado de improvisación.
3. **Trabajo flexible:** Muchas compañías acortan la libertad de los empleados y se vuelven más inflexibles a medida que van creciendo. En lugar de lo anterior, lo ideal es establecer horarios flexibles o jornadas de home office que inciden directamente en su satisfacción y motivación. Al permitir a los empleados cumplir con sus compromisos médicos, bancarios, familiares y académicos, asegurará un balance adecuado entre su vida laboral y personal.
4. **Brindar feedback de manera constante:** Los colaboradores aprecian mucho cuando reciben retroalimentación de sus jefes. Todo lo que tienen que hacer los líderes es tener la disposición para reconocer a un colaborador cuando hace algo bien, alcanza los resultados o cuando su desempeño o motivación ha disminuido. Se trata de una forma sencilla en la que puede mejorar el compromiso del equipo y fidelizarlo. Según Gallup, el promedio ideal para brindar Feedback es una vez a la semana.

5. **Celebrar el éxito:** El reconocimiento de los grandes logros de la empresa es fundamental para aumentar el desempeño y engagement de los equipos. Celebrar los buenos resultados les da sentido a los esfuerzos hechos por cada uno de los miembros de la organización, quienes se van a sentir más autónomos, motivados y creerán aún más en la importancia del rol que desempeñan.
6. **Delegar autoridad:** Un colaborador se siente comprometido a dar su mayor esfuerzo y a superar los límites de su capacidad cuando su jefe le delega poder y responsabilidad para realizar tareas importantes. Además de ser un voto de confianza invaluable, favorece el desempeño del empleado.
7. **Conocer a los colaboradores:** De nada sirve realizar una evaluación de desempeño o crear una estrategia si no existe una conversación con los colaboradores para comprender qué los hace felices y qué clase de inconvenientes y retos afrontan en el cumplimiento de sus tareas. También es importante discutir con ellos las razones por las cuales se presenta un bajo desempeño.
8. **Establecer un programa de mentoring:** El mentoring es una herramienta de desarrollo profesional. Un profesional experimentado ayuda al desarrollo de habilidades y aprendizajes sobre toma de decisiones de otro profesional no tan experimentado.
9. **Brindar posibilidades de formación:** No necesita invertir en costosos programas formales de educación para que sus colaboradores puedan actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas competencias. Puede aprovechar las herramientas digitales y crear un programa

basado en la asistencia a seminarios y congresos y la realización de cursos online masivos y abiertos (MOOC) o contemplar la capacitación interna como una alternativa.

10. **Crear un Plan Individual de Desarrollo:** Es responsabilidad del líder velar por el desarrollo de las capacidades de los trabajadores a través de actividades específicas que son seleccionadas y analizadas en conjunto, trabajador y líder.

CLIMA ORGANIZACIONAL EN SALUD

En Salud Pública se da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada, posibilitándole al directivo una visión futura de la organización, y como elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, lo que permite identificar las necesidades reales de la misma en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

En salud cada organización es única y todo grupo humano desarrolla características especiales¹². La singular cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos¹³.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental

las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, de ahí que la calidad del entorno juegue un papel importante en la percepción sobre el clima de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la institución; por ende se refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Por ello, un reto de las organizaciones, en las cuales no se excluyen a las de salud, hoy en día está no solo en atender y administrar a sus clientes externos, sino también en atraer y retener al talento humano, sus llamados clientes internos¹⁴. Ya que, un clima organizacional favorable posibilita y favorece un compromiso estable de los colaboradores con su organización y permite aumentar los niveles de productividad y satisfacción, minimizando la aparición de conflictos¹⁵.

1.2.2. Magnitud del problema.

Según un estudio de la Universidad de Warwick y Harvard Business Review, un buen clima laboral puede aumentar en un 31% la productividad y en un 37% las ventas.

Un clima organizacional positivo por si solo determina el 30% de los resultados de una organización.

The Conference Board, determinó que el 45% de los trabajadores de Estados Unidos señalo satisfacción en su puesto de trabajo en contraposición con el 61% de satisfacción señalada hace 26 años.

Diversos estudios señalan que el CO es un determinante importante en la satisfacción del trabajador, incluso más que el aumento salarial.

La Universidad de Alcalá de Henares, concluyó que el 60% de los empleados se sienten incómodos a causa de un mal ambiente laboral.

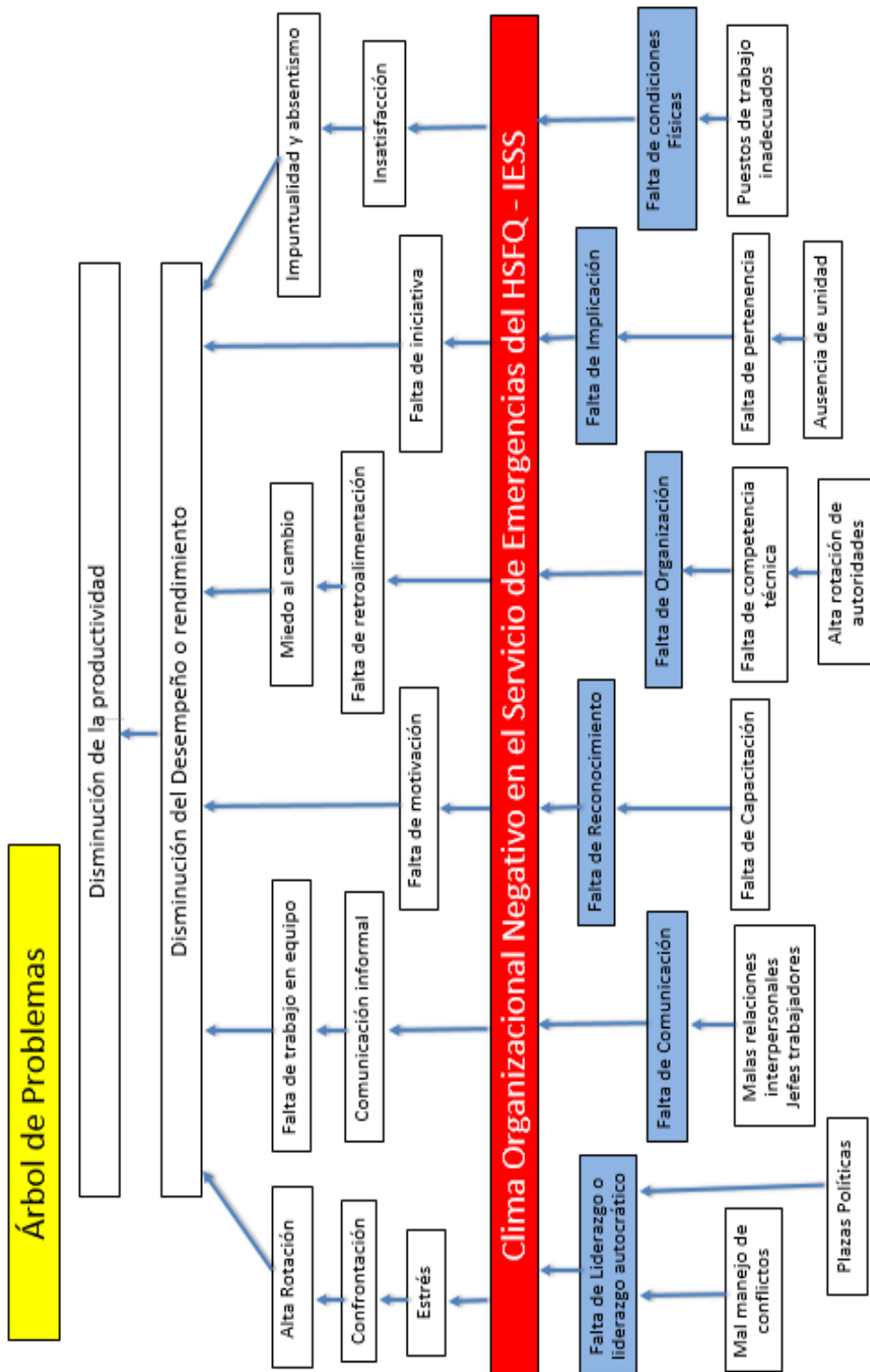
Roberto Luna, Catedrático y Profesor en la Universidad de Valencia, destaca que el clima laboral afecta un 20% de la productividad de las organizaciones.

Hay Group en 2012 determinó falta de compromiso en la tercera parte de los trabajadores, que la lealtad de los mismos disminuye, un 57% señaló resistencia a dar algo más por la institución.

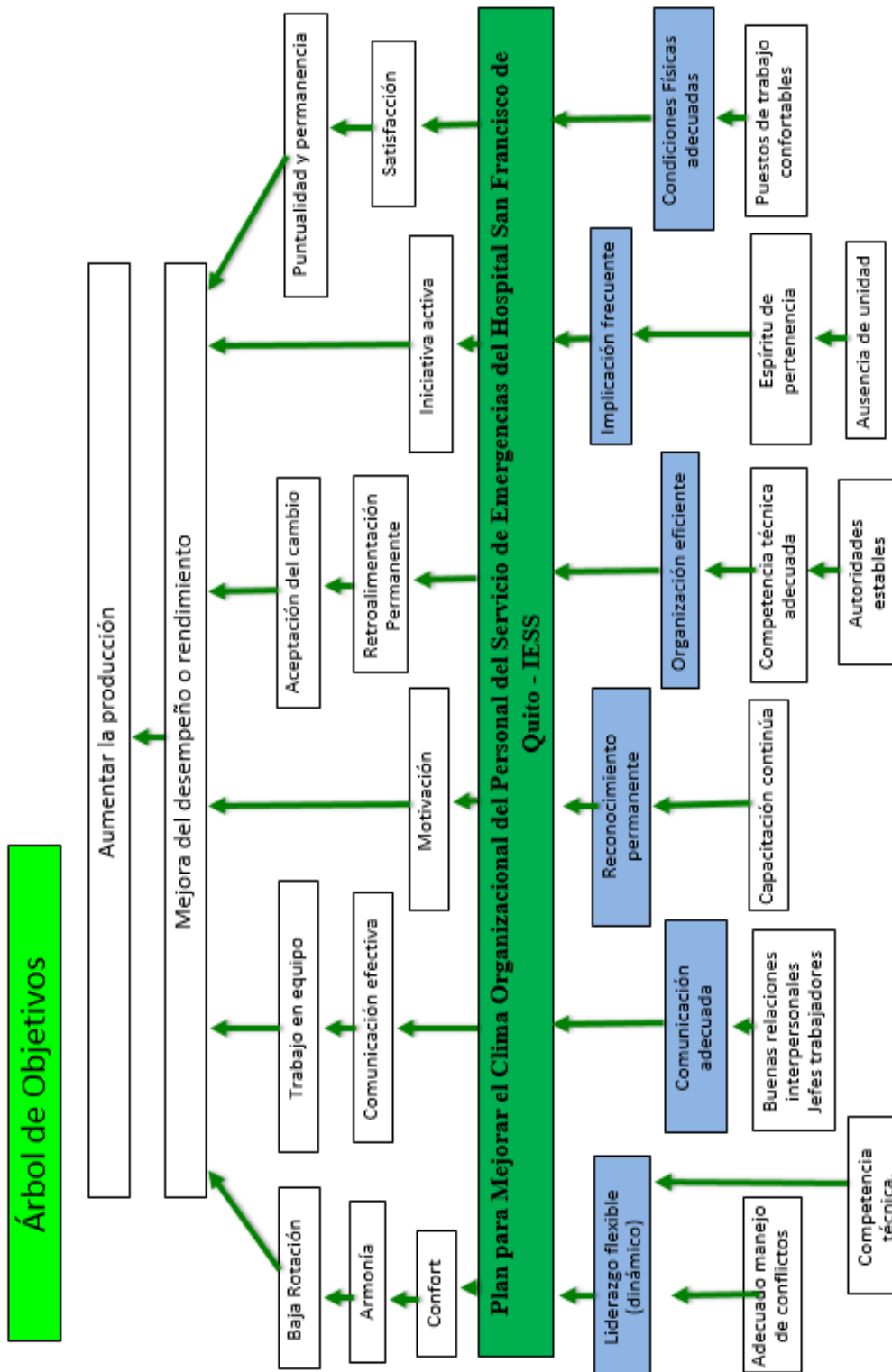
Aptitus resalta que el 81% de los trabajadores peruanos considera que el clima laboral es muy importante para su desempeño dentro de la organización.

El 79% de los empleados que abandonan una empresa lo hacen por falta de reconocimiento.

1.2.3. Causas y efectos del problema (árbol de problemas).



1.2.4. Árbol de objetivos (enfoque de solución).



1.3. Análisis de alternativas de solución.

1.3.1. Metodología de encuesta.

CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA

El talento humano constituye el elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios del comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

En el mundo actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, y para ello deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora.

El realizar un diagnóstico del clima organizacional¹⁶ mediante una encuesta permite conocer la situación real y actual de la organización, y con el panorama claro se podrá tomar las medidas que permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

El diseño y aplicación de las encuestas y la posterior elaboración del plan de acción para la mejora del Clima organizacional requieren del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera el estudio no quede simplemente en un documento, sino que se logren realizar los planes definidos¹⁷.

Existen un sin número pasos para realizar una encuesta de clima Organizacional que en general constan de los siguientes pasos:

	1	2	3	4	5
PASOS	Sensibilización Capacitación	Ajuste de la Encuesta de Clima Organizacional a la realidad del Hospital San Francisco.	Aplicación de la Encuesta.	Tabulación.	Análisis de los datos para toma de decisiones.
PRODUCTOS	Gerencia y personal del Servicio de Emergencias informados y capacitados.	Encuesta de Clima Organizacional Afinada.	Encuesta aplicada a todo el personal del Hospital San Francisco.	Matriz de Resultados.	Elaboración del Plan de Acción.

Paso 1. Capacitación: Se realizó una charla (presentación power point) de sensibilización y capacitación a la gerencia y al personal operativo del Servicio de Emergencias del HSFQ, con el objetivo de señalar los factores que intervienen en la conformación del clima organizacional, las implicaciones de la aplicación de la encuesta de Clima Organizacional, las expectativas que genera en el personal beneficiario e involucrado y la ineludible obligación de operacionalizar el plan de acción propuesto.

Paso 2. Ajuste de la Encuesta de Clima Organizacional a la realidad del Hospital San Francisco: Con el conocimiento de los principales temas que aquejan al personal y posterior a la revisión bibliográfica correspondiente se procedió a realizar el ajuste de la encuesta de Clima Organizacional a la problemática del Servicio de Emergencias del HSFQ, tomándose como principales aspectos a evaluar el estilo de dirección, salario y beneficios, satisfacción en el puesto, orientación al cliente y al servicio, comunicación e integración, desarrollo y motivación y condiciones laborales y ambientales. La encuesta utilizó una herramienta

informática (limesurvey), misma que se socializo al personal para su aplicación.

Paso 3: Aplicación de la Encuesta: Se tomaron las medidas necesarias para garantizar la confidencialidad. Se proporcionó el link para realizar la encuesta online en un periodo de 15 días, al cabo de los cuales se obtuvo una tabla excel con los datos a analizar.

Paso 4. Tabulación: Se procedió a procesar los resultados con la técnica de referenciamiento a un valor mayor, con lo cual se pudo realizar el respectivo análisis.

Paso 5. Análisis de los datos para la toma de decisiones: Para establecer y priorizar planes de acción se procedió a identificar cuáles son los aspectos de más importancia. Luego de este análisis se propuso un plan de acción.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

El cuestionario para la encuesta se aplicó sobre una población total de 89 trabajadores cuya distribución según el área de trabajo fue la siguiente:

- a) Área Médica: 40
- b) Área de enfermería: 49

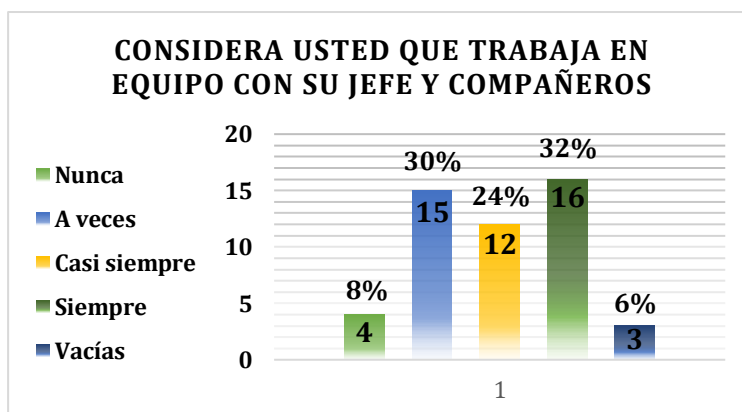
Se obtuvieron 50 cuestionarios validos (56.2% del personal) que se ajustan a la siguiente distribución:

- a) Área Médica: 28
- b) Área de enfermería: 22

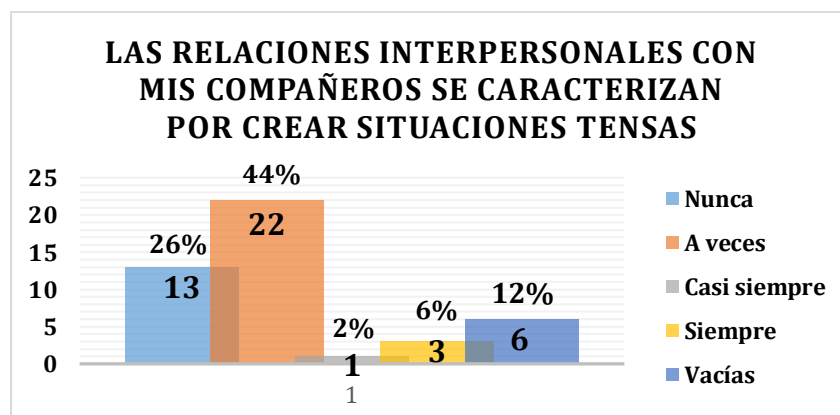
La encuesta señala que la institución presenta dos fortalezas bien marcadas:

1. Trabajo en equipo.
2. Compromiso con la institución.

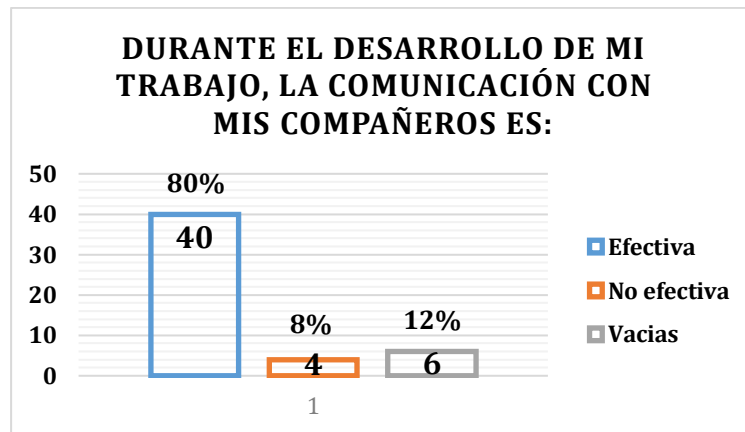
TRABAJO EN EQUIPO



El 56% señala que por la naturaleza del trabajo, lo realizan operativamente en equipo. Siempre se coordinan las actividades.

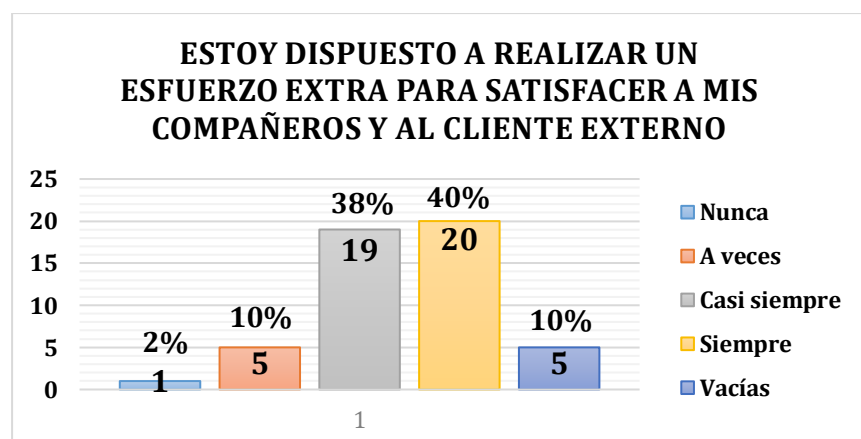


El 70% señala que existe mucha camaradería entre los compañeros de trabajo y que las relaciones interpersonales rara vez se torna tensa.

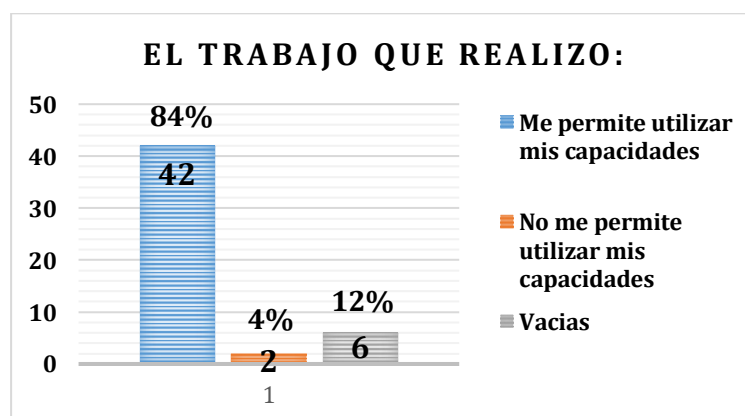


El 80% señala que la comunicación en el grupo de trabajo es muy bueno. La guardia prioriza el trabajo armónico, en equipo.

COMPROMISO



El 78% señala que está dispuesto a cumplir con la tarea asignada, con el propósito de satisfacer las expectativas del cliente interno y externo..



El 84% indica que el trabajo le permite involucrar las capacidades propias de su especialidad.



El 74% del personal se siente orgulloso de trabajar en esta institución a la cual respetan.

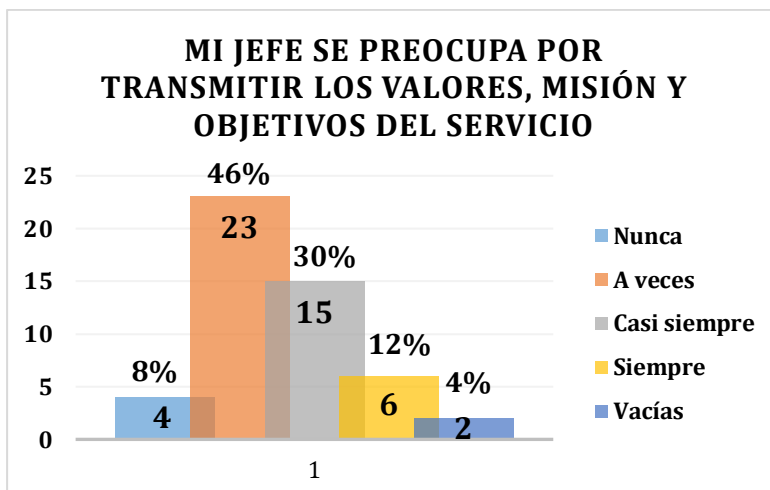
Conclusión: Es imperativo recomendar que se deben aprovechar y desarrollar estas fortalezas, elaborando estrategias que motiven e incentiven al personal. Un plan que incluya políticas para motivar y estimular el desempeño, así como al reconocimiento en base a resultados en función de sus competencias. Otras políticas asociadas deberían velar por la estabilidad laboral y la retención de los recursos humanos más calificados.

Los datos de la encuesta también determinaron que la problemática del clima organizacional se la podía agrupar en tres grandes aspectos:

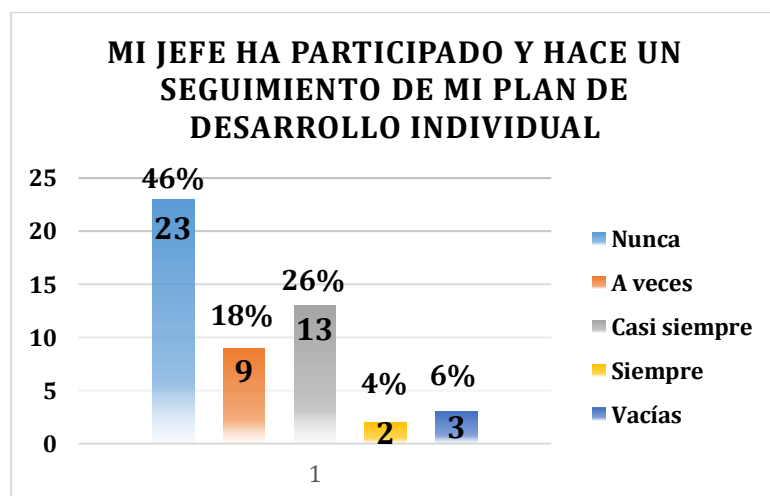
1. Liderazgo
2. Comunicación, y,
3. Reconocimiento.

LIDERAZGO

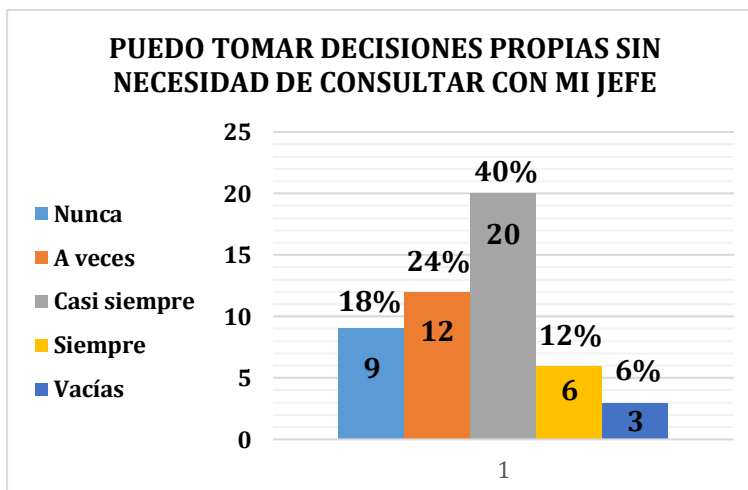
Siendo este aspecto o dimensión tan amplio y tan complejo se lo analizara desde diferentes frentes.



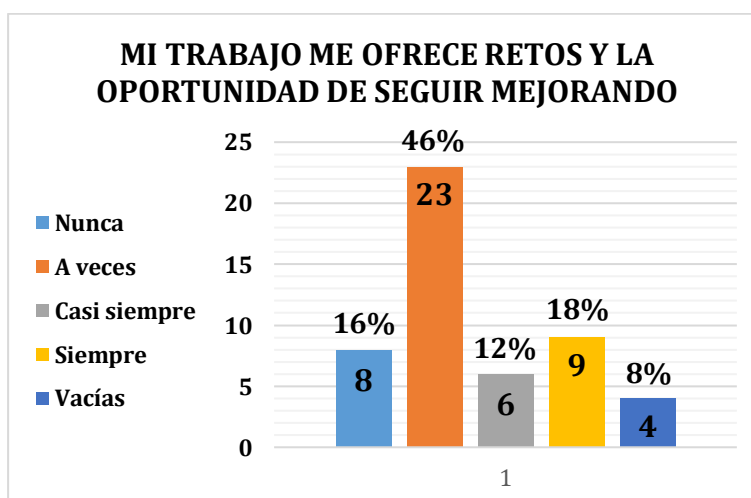
El 56% del personal considera que hay poca preocupación, en las reuniones se tratan asuntos actuales del funcionamiento del Servicio y muy poco de valores, misión u objetivos del servicio.



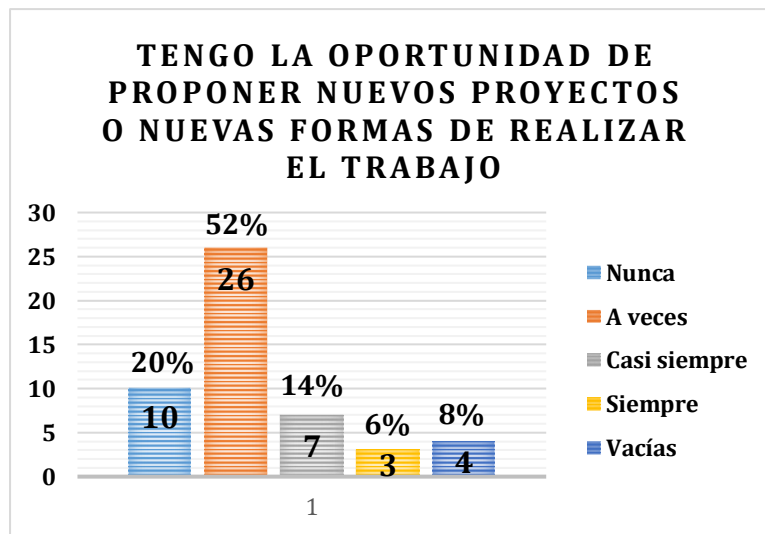
La participación del jefe en el plan de desarrollo individual fue baja, el 66% del personal señala que este tema ha sido abordado en pocas ocasiones.



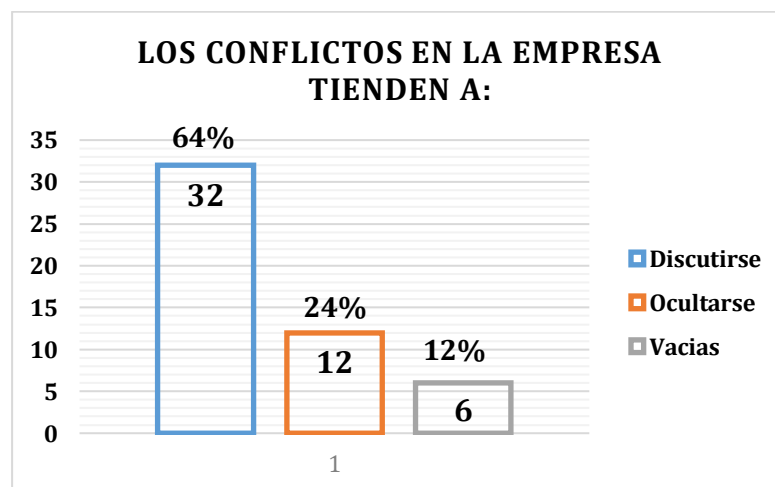
El 52% señala que puede tomar la decisión operativa, pero las decisiones de carácter administrativo siempre necesitan autorización de una persona de mayor jerarquía.



El 62% señala que su trabajo no ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando. Señalan que se debería tomar en cuenta la preparación académica para su ubicación en el puesto, de acuerdo

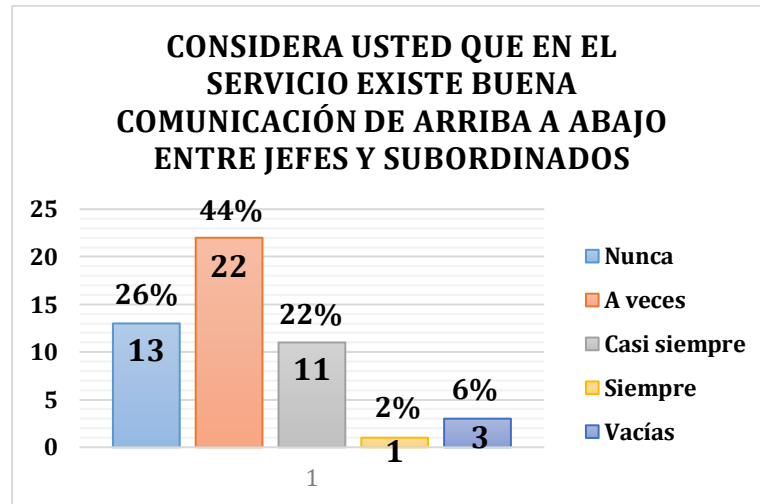


El 72% señala que propone proyectos, sin embargo quedan como ideas que nunca son analizadas y menos aún desarrolladas.

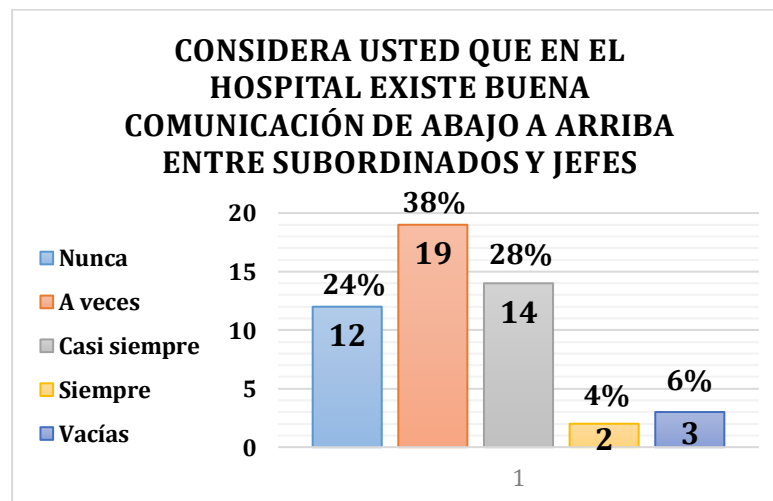


El 64% de los trabajadores indica que los conflictos se los discute entre los involucrados el momento del evento, la gerencia interviene en los casos considerados muy graves.

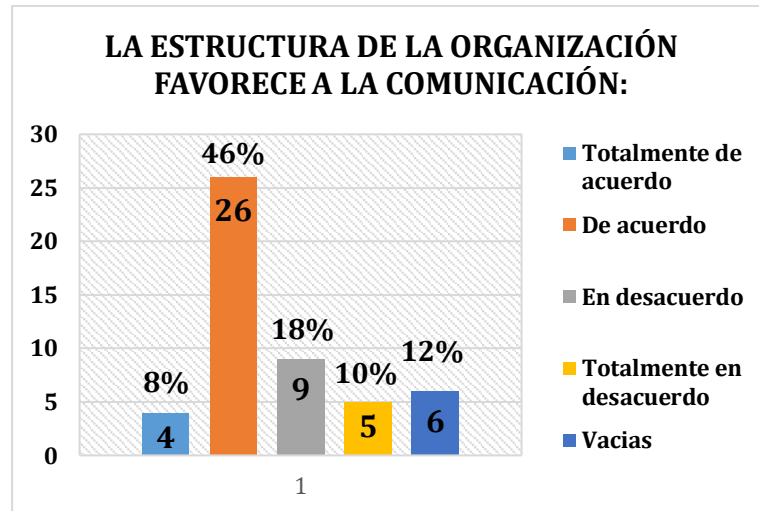
COMUNICACIÓN



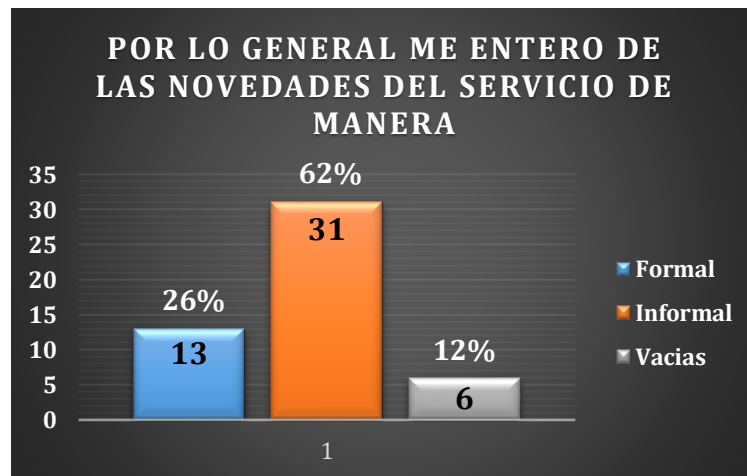
El 70% del personal considera que no existe una adecuada comunicación de los jefes al personal. Las decisiones operativas no son comunicadas en forma oportuna ni clara.



El 62% refiere que no hay comunicación con la gerencia de primera línea, que las ideas emitidas no son escuchadas y mucho menos desarrolladas.

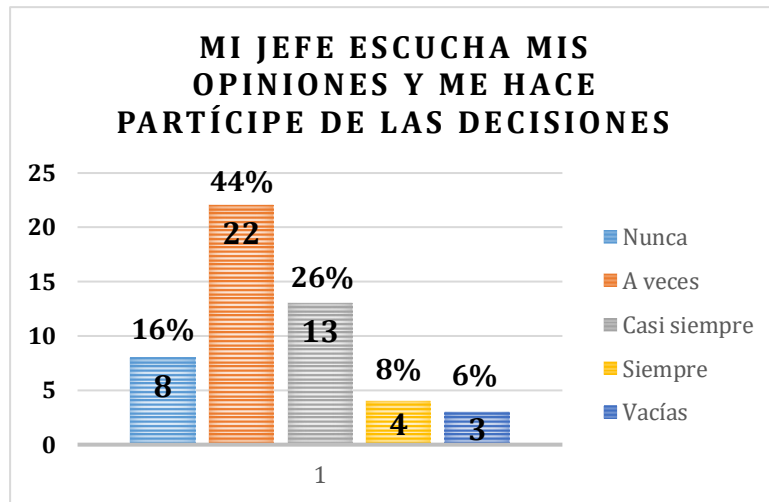


El 60% considera que la estructura organizacional está bien definida y que favorece la comunicación, sin embargo la información se estanca en la gerencia de primera línea.

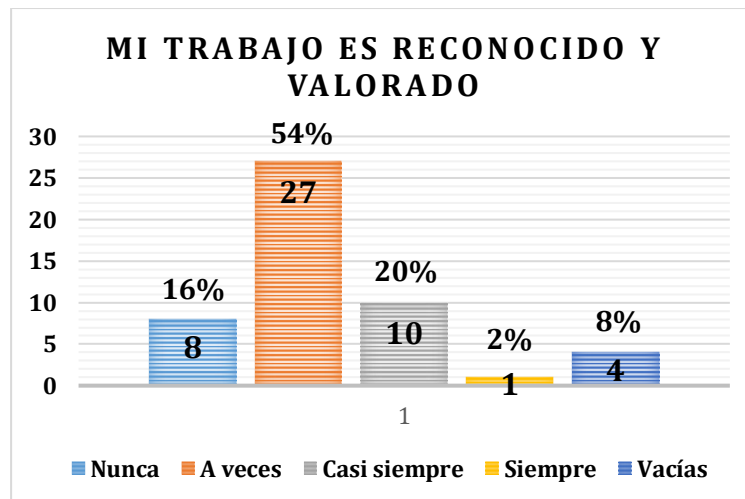


El 62% señala que la información se la realiza de manera informal a través de comentarios o whatsapp personales de los compañeros de trabajo.

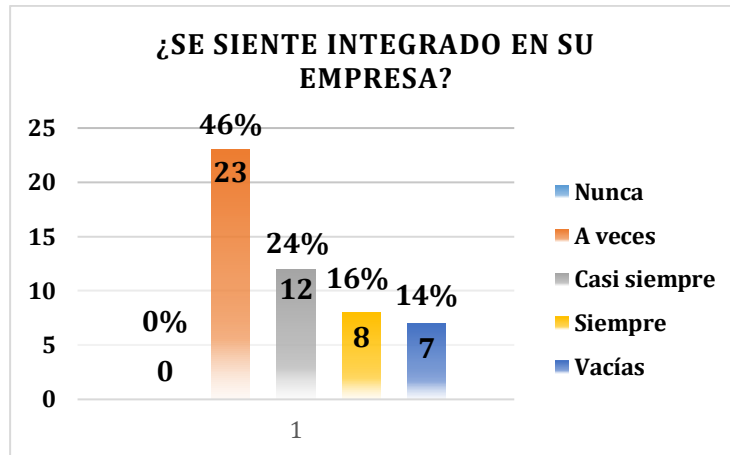
RECONOCIMIENTO



El 60% del personal indica que no es escuchado por el jefe y que no es participe de la toma de decisiones operativas.



El 70% considera que su trabajo no es reconocido, la gerencia no reconoce el trabajo individual.



El 46 % indica que no se siente integrado, no lo reconocen y que hay pocas reuniones de integración.

Conclusión: El análisis de los datos registrados con la encuesta indican que la problemática se concentra en tres dimensiones, liderazgo, comunicación y reconocimiento. La percepción de los trabajadores es que el estilo de liderazgo no es el adecuado, los líderes no son escogidos por su conocimiento técnico en gerencia sino por su respetabilidad en su cargo de trabajo, lo que ocasiona que al no contar con las habilidades gerenciales necesarias el clima organizacional no sea positivo y el desempeño no sea el esperado.

1.3.2. Selección y priorización de alternativas.

Una vez establecida la problemática se priorizo tres ámbitos de acción, liderazgo, comunicación y reconocimiento, que se consideran importantes y tienen mucha factibilidad de realización, mismas que se señalan a continuación:

1. Fortalecer las habilidades gerenciales en los mandos medios y de primera línea.
 - a. Sensibilizar a la gerencia de nivel alto sobre la necesidad de capacitación continua en liderazgo a la gerencia de nivel medio e inferior.
 - b. Elaborar e implementar un plan de capacitación continua en liderazgo para la gerencia de nivel medio e inferior.
 - c. Elaborar e implementar un plan de pasantías para la gerencia de nivel medio e inferior en instituciones que realizan una gestión gerencial óptima.
 - d. Diseñar un sistema de seguimiento de las mejoras en gestión de liderazgo que va alcanzando la gerencia de nivel medio e inferior.
2. Diseñar un sistema de comunicación interno integral que agilice los procesos de funcionamiento del Servicio de Emergencias del HSFQ.
 - a. Diseñar un proceso de inducción a la empresa (misión, visión, procesos y políticas de la institución) y al puesto (detalle del puesto).
 - b. Fomentar una cultura de uso de la tecnología (correo electrónico, whatsapp) mediante lineamientos claros de uso y capacitación continua.

- c. Establecer un plan de reuniones regulares, normatizadas, que sean productivas y generen acciones concretas a cumplirse.
 - d. Desarrollar la normativa para la implementación de medios informativos escritos.
 - e. Elaborar e implementar la normativa que permita un adecuado feedback de arriba hacia abajo y viceversa.
3. Establecer estrategias para reconocer el trabajo destacado del personal del Servicio de Emergencias.
- a. Elaborar e implementar un programa de reconocimiento a logros y contribuciones destacadas del personal.

1.3.3. Análisis de factibilidad y viabilidad.

PLAN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE EMERGENCIAS DEL HSFQ

FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD

INSTITUCIÓN:	HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO - IESS		
DURACIÓN:	6 MESES		
FECHA:	Del 01 de Enero de 2019 al 30 de Junio de 2019		
COMPONENTE	ACTIVIDAD	FACTIBILIDAD	VIABILIDAD
Fortalecer las habilidades gerenciales en los mandos medios y de primera línea.	Sensibilizar a la gerencia de nivel alto sobre la necesidad de capacitación continua en liderazgo a la gerencia de nivel medio e inferior.	Si	Si
	Elaborar e implementar un plan de capacitación continua en liderazgo para la gerencia de nivel medio e inferior.	Si	Si
	Elaborar e implementar un plan de pasantías para la gerencia de nivel medio e inferior en instituciones que realizan una gestión gerencial óptima.	Si	Si
	Diseñar un sistema de seguimiento de las mejoras en gestión de liderazgo que va alcanzando la gerencia de nivel medio e inferior.	Si	Si
Diseñar un sistema de comunicación interno integral que agilice los procesos de funcionamiento del Servicio de Emergencias del HSFQ.	Diseñar un proceso de inducción a la empresa (misión, visión, procesos y políticas de la institución) y al puesto (detalle del puesto).	Si	Si
	Fomentar una cultura de uso de la tecnología (correo electrónico, whatsapp) mediante lineamientos claros de uso y capacitación continua.	Si	Si
	Establecer un plan de reuniones regulares, normatizadas, que sean productivas y generen acciones concretas a cumplirse.	Si	Si
	Desarrollar la normativa para la implementación de medios informativos escritos.	Si	Si
	Elaborar e implementar la normativa que permita un adecuado feedback de arriba hacia abajo y viceversa.	Si	Si
Establecer estrategias para reconocer el trabajo destacado del personal del Servicio de Emergencias.	Elaborar e implementar un programa de reconocimiento a logros y contribuciones destacadas del personal.	Si	Si

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

2.1. Objetivo General:

Mejorar el Clima Organizacional del Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito en el período enero a julio del 2019, con el fin de incrementar el rendimiento y la productividad del servicio mediante la elaboración de un plan de acción.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Fortalecer las habilidades gerenciales en los mandos medios y de primera línea.
2. Diseñar un sistema de comunicación interno integral que agilice los procesos de funcionamiento del Servicio de Emergencias del HSFQ.
3. Establecer estrategias para reconocer el trabajo destacado del personal del Servicio de Emergencias.

3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO DE LA INTERVENCIÓN				
TEMA	"Plan para mejorar el Clima Organizacional del Personal del Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito - IESS. Enero – Junio de 2019".			
CODIFICACIÓN	RESUMEN DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	FIN			
	Incrementar el Rendimiento y la Productividad del Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito, en el periodo enero a julio de 2019.	Porcentaje de Satisfacción del cliente interno. Porcentaje de Satisfacción del cliente externo. Porcentaje de quejas del cliente externo. Porcentaje de atenciones efectivas vs número de personal.	Encuestas de satisfacción. Estadísticas (AS400 - IB COGNOS).	Compromiso de todos los niveles de gerencia del HSFQ. Personal del Servicio de Emergencias oportunamente informado y motivado.

OBJETIVO GENERAL - PROPÓSITO				
1	Mejorar el Clima Organizacional del Servicio de Emergencias del Hospital San Francisco de Quito, en el período enero a julio de 2019.	Porcentaje del personal que valora el clima organizacional.	Encuesta anónima.	Autorización de la gerencia de nivel alto y compromiso del personal del Servicio de Emergencias para la realización de la encuesta.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS - COMPONENTES				
1.1.	Fortalecer las habilidades gerenciales en los mandos medios y de primera línea.	Personal gerencial capacitado en Liderazgo/total personal gerencial.	Informe/certificado de capacitación.	Compromiso de la alta gerencia, de los mandos medios y de primera línea del HSFQ.
1.2.	Diseñar un sistema de comunicación interno integral que agilice los procesos de funcionamiento del Servicio de Emergencias del HSFQ.	Porcentaje de cumplimiento del sistema de comunicación.	Informe de cumplimiento del sistema de comunicación.	Colaboración de la planta directiva y del personal del Servicio de Emergencias.
1.3.	Establecer estrategias para reconocer el trabajo destacado del personal del Servicio de Emergencias.	Número de estrategias cumplidas para reconocer el trabajo del personal.	Informe de cumplimiento de las estrategias.	Factibilidad de implementación de estrategias generadas.
OBJETIVOS OPERATIVOS - ACTIVIDADES				
1.1.1.	Sensibilizar a la gerencia de nivel alto sobre la necesidad de capacitación continua en liderazgo a la gerencia de nivel medio e inferior.	Autorización del plan de capacitación continua en liderazgo a los mandos de primera línea.	Quipux de autorización.	
1.1.2.	Elaborar e implementar un plan de capacitación continua en liderazgo para la gerencia de nivel medio e inferior.	Número de capacitaciones cumplidas/número de capacitaciones planificadas. Porcentaje de implementación.	Certificado de capacitación/lista de asistencia/informe.	
1.1.3.	Elaborar e implementar un plan de pasantías para la gerencia de nivel medio e inferior en instituciones que realizan una gestión gerencial óptima.	Número de pasantías cumplidas/número de pasantía planificadas. Porcentaje de implementación.	Certificado de pasantía/lista de asistencia/informe.	
1.1.4.	Diseñar un sistema de seguimiento de las mejoras en gestión de liderazgo que va alcanzando la	Número de mejoras en gestión/número de mejoras planificadas. Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico.	Informe de cumplimiento.	

	gerencia de nivel medio e inferior.			
1.2.1.	Diseñar un proceso de inducción a la empresa (misión, visión, procesos y políticas de la institución) y al puesto (detalle del puesto).	Autorización para el diseño y la elaboración del proceso de inducción (manual/guía).	Quipux de autorización.	
1.2.2.	Fomentar una cultura de uso de la tecnología (correo electrónico, whatsapp) mediante lineamientos claros de uso y capacitación continua.	Número de personas capacitadas/número total de trabajadores.	Informe/certificado de capacitación/lista de asistencia.	
1.2.3.	Establecer un plan de reuniones regulares, normatizadas, que sean productivas y generen acciones concretas a cumplirse.	Número de reuniones efectuadas/número de reuniones planificadas.	Registros de asistencia/informe de compromisos cumplidos.	
1.2.4.	Desarrollar la normativa para la implementación de medios informativos escritos.	Porcentaje de desarrollo de la normativa. Porcentaje de implementación.	Informes.	
1.2.5.	Elaborar e implementar la normativa que permita un adecuado feedback de arriba hacia abajo y viceversa.	Porcentaje de desarrollo de la normativa. Porcentaje de implementación.	Informes de desarrollo e implementación.	
1.3.3.	Elaborar e implementar un programa de reconocimiento a logros y contribuciones destacadas del personal.	Porcentaje de ejecución de la programa.	Registro de reconocimientos.	

5. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.

PLAN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE EMERGENCIAS DEL HSFQ

RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

COMPONENTE	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO
INSTITUCION: HOSPITAL SAN FRANCISCO DE QUITO - IESS DURACIÓN: 6 MESES FECHA: Del 01 de Enero de 2019 al 30 de Junio de 2019			
Fortalecer las habilidades gerenciales en los mandos medios y de primera línea.	Sensibilizar a la gerencia de nivel alto sobre la necesidad de capacitación continua en liderazgo a la gerencia de nivel medio e inferior.	Conferencia dictada por profesor especialista en liderazgo.	200USD
	Elaborar e implementar un plan de capacitación continua en liderazgo para la gerencia de nivel medio e inferior.	Taller de capacitación.	2000 USD
	Elaborar e implementar un plan de pasantías para la gerencia de nivel medio e inferior en instituciones que realizan una gestión gerencial óptima.	Convenios con instituciones de salud, Movilización, Logística.	400 USD
	Diseñar un sistema de seguimiento de las mejoras en gestión de liderazgo que va alcanzando la gerencia de nivel medio e inferior.	Matriz de seguimiento/informes de recursos humanos.	30 USD
Diseñar un sistema de comunicación interno integral que agilice los procesos de funcionamiento del Servicio de Emergencias del HSFQ.	Diseñar un proceso de inducción a la empresa (misión, visión, procesos y políticas de la institución) y al puesto (detalle del puesto).	Personal calificado de la institución/impresión.	1000 USD
	Fomentar una cultura de uso de la tecnología (correo electrónico, whatsapp) mediante lineamientos claros de uso y capacitación continua.	Personal calificado de la institución/Sistema informático disponible.	300 USD
	Establecer un plan de reuniones regulares, normatizadas, que sean productivas y generen acciones concretas a cumplirse.	Sala de reuniones/coffe break.	200 USD
	Desarrollar la normativa para la implementación de medios informativos escritos.	Personal calificado de la institución/Papelografos.	200 USD
	Elaborar e implementar la normativa que permita un adecuado feedback de arriba hacia abajo y viceversa.	Personal calificado de la institución/Coffe break.	200 USD
Establecer estrategias para reconocer el trabajo destacado del personal del Servicio de Emergencias.	Elaborar e implementar un programa de reconocimiento a logros y contribuciones destacadas del personal.	Personal calificado de la institución/Insumos contemplados en el programa de reconocimiento.	3000 USD

6. BIBLIOGRAFIA.

1. Pérez, A. M. S., & Miranda, D. R. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico de Holguín*, 8(3),3.
2. Organización Panamericana de la Salud. Inventario de clima organizacional: tema y técnicas de desarrollo organizacional. En: Programa regional de desarrollo de servicios de salud. Washington: OPS; 1998.p.1-7.
3. Alexis P. Gonçalves. Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
4. Echeverri, D. R. C., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189.
5. Davis-K. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. 8 ed. México: McGraw-Hill, 1991. p. 27.
6. Dessler-G. Organización y administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall Interamericana, 1993, p. 181.
7. Pérez Perea L, Soler Cárdenas SF, Díaz Hernández L. Ambiente laboral en los policlínicos universitarios. *Rev Educ Méd Sup*. 2009 [citado 9 mar 2012]; 23 (2). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol23_2_09/ems04209.htm.
8. Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J. M., Torrent-Quetglas, M., & Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención primaria*, 37(4), 209-214.
9. Guevara, M. A. B., Bermejo, G. C. L., De la Rosa, G. V., & Montaudon, B. G. (2008). Evaluación del clima organizacional en una unidad hospitalaria de tercer nivel. *Revista del Hospital Juárez de México*, 75(1), 50-57

10. Pineda, H. I. A., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.
11. Quevedo, A.L., et al, 2005. Estrés y afrontamiento en trabajadores de una institución de coordinación y asistencia de emergencias. *Salud de los Trabajadores* 13 (2): 97-105.
12. González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
13. Robbins-SP. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. 8a ed. Rev. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1999. p. 565.
14. Massó, A. A. S. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en Enfermería*, 30(1), 107-113.
15. Bustamante-Ubilla, M. A., Avendaño, M. L. G., & Maza, M. D. C. L. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432-440.
16. Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196.
17. De Corbalán, M. V., & Samudio, M. (2014). Clima organizacional de enfermería en los hospitales regionales del Instituto de Previsión Social. *Memorias del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Salud*, 11(2), 41-54.

7. ANEXOS

1. Encuesta de Clima organizacional HSFQ - IESS

Las organizaciones están conformadas por elementos interrelacionados entre sí, tales como: *estructura organizacional, procesos y conducta individual o grupal*, la interacción de estos determina patrones de relación específicas y variadas, denominada como clima organizacional.

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El propósito de este Cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan **MEJORAR EL AMBIENTE** de trabajo en la institución.

Por favor responda con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán **CONFIDENCIALES Y ANONIMAS** y serán utilizadas para generar un plan de acción que contribuya a la mejora continua del servicio.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS**.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y encierre con un círculo la respuesta elegida.

ESTILO DE DIRECCIÓN

1. Mi jefe se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos del Servicio.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. Mi jefe respeta las diferencias de cultura, género, religión, etc.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

4. Mi jefe ha participado y hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

5. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

6. Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre

4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

7. Considera usted que en el servicio existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

8. Considera usted que en el hospital existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

SALARIOS Y BENEFICIOS

1. Mi organización otorga buenos y equitativos beneficios a sus trabajadores.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. Mi salario es competitivo en el mercado en relación con posiciones similares.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. Mi remuneración es justa comparada con lo que otros ganan haciendo la misma función y está acorde con las responsabilidades de mi cargo.

1. Muy mala
2. Mala
3. Buena
4. Muy buena

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

1. Mi trabajo es reconocido y valorado.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

4. Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi Servicio.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

5. Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

6. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en el Servicio?

1. Muy mala
2. Mala
3. Buena
4. Muy buena

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1. Los procesos y procedimientos de trabajo en el Servicio me ayudan a dar un buen servicio a mis compañeros y al cliente externo.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mis compañeros y al cliente externo.

1. Nunca

2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de recibir atención en el Servicio de Emergencias.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN

1. Los conflictos en la empresa tienden a:

1. Discutirse
2. Ocultarse

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. La estructura de la organización favorece a la comunicación:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo
4. Totalmente en desacuerdo

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. Por lo general me entero de las novedades del Servicio de manera:

1. Formal
2. Informal

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

4. Las relaciones interpersonales con mis compañeros se caracterizan por crear situaciones tensas.

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

5. Durante el desarrollo de mi trabajo, la comunicación con mis compañeros es:

1. Efectiva
2. No efectiva

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

DESARROLLO Y MOTIVACIÓN

1. El trabajo que realizo me da la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

1. Nada
2. Poco
3. Más o menos
4. Mucho

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. La capacitación/entrenamiento que recibo por parte de la empresa:

1. Contribuye a mejorar mi desempeño
2. No contribuye a mejorar mi desempeño
3. No recibo ningún tipo de capacitación o entrenamiento

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. El trabajo que realizo:

1. Me permite utilizar mis capacidades
2. No me permite utilizar mis capacidades

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

4. Percibo que mis jefes me valoran y creen en mí como colaborador.

1. Sí
2. No

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

1. Creo que las personas que conforman esta organización se sienten orgullosas del servicio que prestan.

1. Sí
2. No

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. Nuestra cultura empresarial se caracteriza por una actitud permanente de mejora.

1. Sí
2. No

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

CONDICIONES LABORALES/AMBIENTALES

1. ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

2. ¿Se siente integrado en su empresa?

1. Nunca
2. A veces
3. Casi siempre
4. Siempre

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

3. Las instalaciones de la empresa son:

1. Adecuadas
2. Inadecuadas

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

4. Las jornadas de trabajo son:

1. Adecuadas
2. Muy extensas

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

5. Las cargas de trabajo son:

1. Leves
2. Adecuadas
3. Pesadas

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....

6. Considero que las condiciones ambientales y de higiene son:

1. Adecuadas
2. Inadecuadas

¿Por qué de su respuesta? – Comentario:

.....