



Dirección General

RESOLUCION DIRECTORAL

N° 136 -2014-DG-HVLH

Magdalena del Mar, 27 de Febrero 2014

Visto; la Nota Informativa N° 021-OGC-HVLH-2014, emitida por el Jefe de la Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital "Victor Larco Herrera";

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ley N° 27657 - Ley del Ministerio de Salud, establece que el Ministerio de Salud diseña y organiza procesos organizacionales de dirección, operación y apoyo, los mismos que deben implementar las estrategias de mediano plazo. Los subprocesos y actividades componentes se modifican en función de las innovaciones tecnológicas y la reformulación de los objetivos estratégicos;

Que, con Resolución Ministerial N° 727-2009/MINSA, se aprobó el Documento Técnico "Política Nacional de Calidad en Salud" cuya finalidad es contribuir a la mejora de la calidad de la atención de salud en las organizaciones proveedoras de servicios de salud mediante la implementación de directrices emanadas de la Autoridad Sanitaria Nacional;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA, se aprobó el Documento técnico "Metodología Para el Estudio del Clima Organizacional -V.02", cuya finalidad es desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional;

Que, mediante Resolución Directoral N° 396-2012-HVLH, se conformó el Comité de Clima Organizacional en el Hospital Victor Larco Herrera, la misma que propone el Plan de Mejora del Clima Organizacional -2013 en el Hospital Víctor Larco Herrera, es un documento en el que señala a los objetivos y actividades para lograr la satisfacción del usuario interno que se desarrollará el Hospital;

Que, mediante Nota Informativa N° 055-OEPE-HVLH-2014, de fecha 26 de febrero de 2014, el Director Ejecutivo de la Oficina de Planeamiento Estratégico opina que el Plan de Mejora del Clima Organizacional del Hospital Victor Larco Herrera 2014, ha sido elaborado de acuerdo a la estructura esquemática establecida por la normatividad; por lo que, resulta necesario formalizar su aprobación, mediante la emisión del correspondiente acto de administración;

Estando a lo informado por el Jefe de la Oficina de Gestión de la Calidad, y,

Con el visto bueno del Jefe de la Oficina de Gestión de la Calidad, del Director Ejecutivo de la Oficina de Planeamiento Estratégico y de la Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica del Hospital "Victor Larco Herrera", y;

De conformidad con lo previsto por el literal c) del artículo 11° del Reglamento de Organización y Funciones del Hospital "Victor Larco Herrera" aprobado por Resolución Ministerial N° 132-2005/MINSA;



SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Aprobar el Documento Denominado: "PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL VICTOR LARCO HERRERA- 2014", el mismo que en documento adjunto a folios once (11) forma parte integrante de la presente Resolución.



Artículo 2º.- La Oficina de Gestión de la Calidad del Hospital "Victor Larco Herrera", es la responsable de la difusión e implementación del citado Documento.

Artículo 3º.- Dejar sin efecto las disposiciones que se opongan a la presente Resolución.

Artículo 4º.- Dispóngase a la Oficina de Comunicaciones, publicar el referido Documento Técnico en el portal de internet del Hospital "Victor Larco Herrera".

Regístrese y Comuníquese



Ministerio De Salud
Hospital "Victor Larco Herrera"

.....
Julian R. Sarria Garcia
Medico Psiquiatra
C.M.P. N° 18388 R.N.E. 7949
Director General (c)

CAEL/MYRV.

Distribución:

- Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico
- Oficina de Gestión de la Calidad
- Oficina de Asesoría Jurídica
- Oficina de Comunicaciones
- Unidades Orgánicas
- Archivo.



PERÚ

Ministerio
de Salud

Hospital "Víctor Larco Herrera"
Oficina de Gestión de la Calidad

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y
del Compromiso Climático"

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL VÍCTOR LARCO HERRERA



2014





PERÚ

Ministerio
de Salud

Hospital "Víctor Larco Herrera"
Oficina de Gestión de la Calidad

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y
del Compromiso Climático"

Elaborado por:

- Lic. Ursula Milagros Elgegren Vásquez
Presidente del Equipo Técnico Local para la Implementación del Estudio del Clima Organizacional en el Hospital "Víctor Larco Herrera"

Revisado por:

- Med. Walter Espinoza Cuestas
Jefe de la Oficina de Gestión de la Calidad
- Equipo Técnico Local para la Implementación del Estudio del Clima Organizacional en el HVLH:

-Dra. María Elena Bardales Andrade Representante de la Dirección General	Miembro
-Lic. Florencia Antonia Alendez Peralta Representante del Departamento de Enfermería	Miembro
-Lic. Luzgarda Aida Mayta Flores de Pérez Representante del Departamento de Hospitalización	Miembro
-Lic. Magaly Jesús Mesías Chumbe Representante del Departamento de Consulta Externa y Salud Mental Comunitaria	Miembro
-Lic. Doris Alarco Aguirre Representante de Salud Mental	Miembro
-Lic. Rossana Martina Incio Espinoza de Taboada Representante de la Oficina de Personal	Miembro





CONTENIDO

I.	INTRODUCCION	4-5
II.	OBJETIVOS	6
III.	BASE LEGAL	6-7
IV.	AMBITO DE APLICACIÓN	7
V.	DEFINICIONES OPERATIVAS	7-8
VI.	ACTIVIDADES	8
VII.	ANEXOS	9-10
	7.1 Cronograma de actividades	

Handwritten signature or mark





INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es, según Rodríguez (2001) el conjunto de percepciones que los integrantes de una organización comparten respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se desarrolla, las relaciones interpersonales que se establecen en él y la normatividad formal e informal que afecta dicho trabajo.

El clima organizacional es un tema que diferentes empresas han empezado a considerar de suma importancia pues influye en el desempeño de sus trabajadores incrementando o disminuyendo su motivación, su satisfacción laboral, su identificación con la empresa y con el grado de responsabilidad asumido en el cumplimiento de sus funciones, etc.

Desde el año 2008 el Ministerio de Salud se ha preocupado por considerar al clima organizacional como una variable indispensable para incrementar la calidad de atención con la consiguiente mejora del porcentaje de satisfacción del usuario externo. En ese sentido, diseñó y validó un instrumento para el estudio del clima organizacional y, posteriormente, planificó un paquete de talleres de intervención para mejorar los puntajes obtenidos en las dimensiones liderazgo, innovación, toma de decisiones, comunicación organizacional, identidad, conflicto y cooperación.

En el hospital "Víctor Larco Herrera" se aplicó el instrumento diseñado por el MINSA encontrándose puntajes bajos en todas las dimensiones excepto en identidad y estructura (que se refiere a la organización del hospital). Asimismo se realizaron los talleres de intervención para la mejora del clima organizacional y los puntajes no variaron mucho puesto que, debido a las características del trabajo del hospital, no es posible desarrollar los talleres con todos los colaboradores de las áreas y no todos desean participar. Adicionalmente, es importante hacer un seguimiento y acompañamiento a las áreas para gestionar su clima organizacional y lograr resultados a largo plazo pero la estrategia planteada por el Ministerio de Salud no lo considera.

Durante el año 2013 se realizaron talleres para la mejora del clima organizacional con más áreas del hospital y, debido a que los trabajadores no acudían a la convocatoria para realizar la actividad en el Aula Azul se vio por conveniente desarrollar la actividad en sus propios lugares de trabajo. Esa experiencia fue enriquecedora pues se obtuvieron resultados positivos en diferentes áreas. Sin embargo, el instrumento de clima organizacional proporcionado por el MINSA aplicado a fin de año no reflejó las mejoras obtenidas.

El comportamiento humano es un tema complejo y dinámico, por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de clima organizacional cuyo objetivo principal es identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y potenciar los aspectos favorables que motivan y hacen que trabajar en una institución sea agradable. Es por eso que las técnicas y estrategias que se pueden utilizar no son estáticas ni rígidas sino que permiten adecuación a las características de las personas con las que se trabaja para obtener mejores resultados.

Para lograr esto es necesario observar, medir y analizar las ventajas y desventajas de las modalidades de intervención para proponer mejoras. Una de las dificultades que se encuentra en el trabajo con los colaboradores del hospital es la actitud de algunos de ellos





que dificulta la integración real de los equipos de trabajo lo cual reduce la motivación de las personas que sí buscan el desarrollo de su potencial para incrementar su rendimiento y la calidad de su desempeño.

La motivación es clave para la producción, calidad y seguridad. El trabajo de excelencia supone una persona que tiene una actitud positiva y la tendencia clara a cumplir los objetivos de la organización.

Una actitud es una forma de respuesta a alguien o a algo, aprendida y relativamente permanente. En las organizaciones las actitudes son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo.

Las actitudes negativas traen como consecuencia baja producción y el incremento de la probabilidad de cometer errores.

Es por eso que se considera importante continuar con la intervención para la mejora del clima organizacional incorporando nuevas estrategias tales como la observación y la elaboración de sociogramas, la construcción y validación de un instrumento de medición de clima acorde a las dimensiones trabajadas en el hospital.

El presente plan de trabajo define los objetivos a alcanzar y las actividades a realizar para lograrlos.





II. OBJETIVOS

Los objetivos a lograr el presente año son:

1. Objetivo general

Incrementar el nivel de clima organizacional percibido por los trabajadores del hospital "Víctor Larco Herrera" mediante la aplicación de técnicas y herramientas acordes a las necesidades del hospital.

2. Objetivos específicos

- Implementar un nuevo sistema de medición del clima organizacional a través del diseño y validación de un cuestionario acorde a las características del hospital "Víctor Larco Herrera"
- Implementar un nuevo sistema de intervención para la mejora del clima organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera" a través del uso de sociogramas para identificar personas que dificultan el desarrollo de un adecuado clima organizacional para trabajar talleres directamente con ellas para posteriormente reinsertarlas en sus equipos de trabajo.
- Sensibilizar a los trabajadores de las áreas en las que no se intervino en el año 2013 sobre la importancia del estudio e intervención para la mejora del clima organizacional
- Reconformar el Equipo Técnico Local para la Implementación del Estudio del Clima organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera".
- Contar con una Directiva que regule las funciones del Equipo técnico Local para la Implementación del Estudio del Clima Organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera", aprobada por Resolución Directoral.

III. BASE LEGAL

- Ley N° 26842 Ley General de Salud
- Ley N° 27657 ley del Ministerio de Salud
- Decreto Supremo N° 023-2005-SA, que aprueba el Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Salud.
- Ley N° 27783 Ley de Bases de la Descentralización
- Ley Orgánica N° 27867 de Gobiernos Regionales
- Ley Orgánica N° 27972 de Municipalidades
- Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA, que aprueba el Manual para la mejora Continua de la Calidad.
- Resolución Ministerial N° 519-2006/MINSA que aprueba el sistema de Gestión de la Calidad.





- Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA que aprueba el Documento Técnico: "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional v.02"
- Resolución Ministerial N° 143-2008/MINSA que aprueba la conformación del "Comité Técnico Nacional de Clima Organizacional" del Ministerio de Salud.
- Resolución Directoral N° 166-2013-DG-HVLH que aprueba la conformación del Equipo Técnico Local para el Estudio del Clima Organizacional en el Hospital "Víctor Larco Herrera".

IV. AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Plan de Mejora del Clima organizacional es de aplicación a todo el personal de salud del hospital "Víctor Larco Herrera".

V. DEFINICIONES OPERATIVAS

Es importante definir los siguientes términos:

- **Organizaciones de salud:** Establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, institutos, DISAS/DIRESAS, redes, microrredes, sede central, y las que hagan sus veces en las instancias de EsSalud, fuerzas Armadas, Policía Nacional y sector privado.
- **Cultura organizacional:** Conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten los miembros de una organización y que crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.
- **Usuarios internos:** Personas que en el sistema de salud realizan acciones para el logro de resultados en el campo de la salud, ya sea en bienes o servicios.
- **Clima organizacional:** Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.
- **Metodología para el estudio del clima organizacional:** Documento técnico que proporciona las estrategias, herramientas e instrumentos para promover la implementación del estudio del clima organizacional que contribuya al desarrollo de una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.
- **Plan para el estudio del clima organizacional:** Documento técnico elaborado por el Equipo Técnico o Comité de Clima Organizacional, en el cual se establecen objetivos, estrategias y actividades a desarrollar para el estudio del clima organizacional, según el nivel de complejidad del establecimiento de salud.
- **Proyecto:** Conjunto ordenado de acciones y procesos que usando recursos preestablecidos logra resultados en un tiempo determinado.
- **Proyecto de mejora continua:** Se reconocen propuestas de valor porque su implementación genera avances sustanciales y relativos al cumplimiento de la





misión de la organización, la satisfacción de los usuarios internos, así como el impacto en la comunidad de influencia a la que van dirigidos sus servicios.

- **Acciones de mejora:** Conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en los procesos de la organización que agregan valor a los productos.
- **Sensibilización:** Conjunto de acciones que pretenden influir sobre las ideas, percepciones, estereotipos, conceptos de las personas y grupos para provocar un cambio de actitudes en nuestras prácticas sociales, individuales y colectivas.
- **Plan de acción:** Documento debidamente estructurado, por medio del cual se busca materializar objetivos previamente establecidos, dotándolos de elementos cuantitativos y verificables a lo largo del proyecto.

VI. ACTIVIDADES

1. Socializar los resultados de la medición del clima organizacional 2013.
2. Socializar el informe de actividades realizadas en la intervención para la mejora del clima organizacional 2013.
3. Realizar talleres de "Desarrollo del potencial humano" en las áreas donde no se llegó a realizar durante el año 2013: Pabellón 1, pabellón 4, UCE, pabellón 18, pabellón 20, pabellón 12/13, pabellón 8, como sensibilización sobre la importancia del estudio y mejora del clima organizacional.
4. Elaboración de la Directiva del equipo técnico local para la implementación del estudio del clima organizacional.
5. Reconfiguración del equipo técnico local para la implementación del estudio del clima organizacional.
6. Realizar un estudio de observación de la dinámica interactiva entre los integrantes de las diferentes áreas de trabajo del hospital "Víctor Larco Herrera" mediante la elaboración de sociogramas.
7. Construcción y validación de un instrumento de clima organizacional que mida dicha variable en el hospital "Víctor Larco Herrera".
8. Talleres de cambio de actitudes con trabajadores que dificultan la mejora del clima organizacional identificados.
9. Talleres de integración de trabajadores con los que se desarrolló los talleres de cambio de actitudes con los compañeros de sus respectivas áreas.
10. Aplicación del nuevo instrumento de clima organizacional.





VII. ANEXOS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	META	TRIMESTRES				RESPONSABLE
				2014				
				I	II	III	IV	
Reconformar el Equipo Técnico Local para la Implementación del Estudio del Clima organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera".	Proponer a la dirección los nombres de las personas que pueden conformar el Equipo Técnico Local para la Implementación del Clima Organizacional en el Hospital "Víctor Larco Herrera" para su aprobación mediante Resolución Directoral.	Resolución Directoral	1	X				Oficina de Gestión de la Calidad
Contar con una Directiva que regule las funciones del Equipo técnico Local para la Implementación del Estudio del Clima Organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera", aprobada por Resolución Directoral.	Elaborar y solicitar la aprobación de la Directiva que regule las funciones del Equipo técnico Local para la implementación del Estudio del Clima organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera".	Resolución Directoral	1	X				Oficina de Gestión de la Calidad
Implementar un nuevo sistema de medición del clima organizacional a través del diseño y validación de un cuestionario acorde a las características del hospital "Víctor Larco Herrera"	Revisión de antecedentes de medición del clima organizacional	Informe de antecedentes	1	X				Equipo técnico local de clima organizacional
	Elaboración de un cuestionario de clima organizacional acorde a las características del HVLH	Cuestionario	1		X			Equipo técnico local de clima organizacional
	Juicio de expertos	Cuestionario de juicio de expertos	1		X			Equipo técnico local de clima organizacional
	Modificación de los enunciados de los ítems a partir de las sugerencias de los	Cuestionario modificado	1		X			Equipo técnico local de clima organizacional





	expertos							
	Prueba piloto	Informe estadístico	1			X		Equipo técnico local de clima organizacional
	Redacción definitiva del cuestionario a partir de los resultados de la prueba piloto	Cuestionario definitivo	1			X		Equipo técnico local de clima organizacional
Implementar un nuevo sistema de intervención para la mejora del clima organizacional en el hospital "Víctor Larco Herrera" a través del uso de sociogramas para identificar personas que dificultan el desarrollo de un adecuado clima organizacional para trabajar talleres directamente con ellas para posteriormente reinsertarlas en sus equipos de trabajo.	-Diseño de fichas de sociogramas	Fichas	1	X				Equipo técnico local de clima organizacional
	-Coordinación con las diferentes áreas del hospital para elaborar los sociogramas	Acta de coordinación con responsable de cada área	1 por área	X				Equipo técnico local de clima organizacional
	-Elaboración de sociogramas	Sociogramas	1 por área	X	X			Equipo técnico local de clima organizacional
Sensibilizar en cuanto a la importancia de la mejora del clima organizacional en las áreas en las que no se intervino durante el 2013	-Intervención de sensibilización sobre la importancia de la mejora del clima organizacional	Talleres	4 por área	X	X	X	X	Equipo técnico local de clima organizacional
Modificar las actitudes de las personas generadoras de discordia identificadas a partir de la elaboración de los sociogramas	-Taller de modificación de actitudes de las personas generadoras de discordia identificadas a partir de la elaboración de los sociogramas.	Talleres	10		X	X		Equipo técnico local de clima organizacional
Integrar a las personas generadoras de discordia a sus áreas de trabajo	Taller de integración	Taller	1			X		Equipo técnico local de clima organizacional
Medir el nivel de clima organizacional del hospital Víctor Larco Herrera	Aplicación del nuevo cuestionario de clima organizacional	Informe	1				X	Equipo técnico local de clima organizacional

