

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MIGUEL SEBASTIÁN FRÍAS RUIZ**, con **CC. 040133106-1**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 04D01 SAN PEDRO DE HUACA TULCÁN-SALUD EN EL PERÍODO 2018-2019"**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



MIGUEL SEBASTIÁN FRÍAS RUÍZ

CC. 040133106-1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA
DIRECCIÓN DISTRITAL 04D01 SAN PEDRO DE HUACA TULCÁN – SALUD EN EL
PERÍODO 2018 - 2019”**

MIGUEL SEBASTIÁN FRÍAS RUIZ

DIRECTORA: MGTR. GABRIELA VASCO

QUITO – 2019

DEDICATORIA

La presente disertación va dedicada a:

A mis padres Norma y Miguel, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me permiten hoy, cumplir un sueño más.

A mis hermanos Edward, Jimmy y Johnny, quienes siempre me han brindado su apoyo.

Y finalmente a mi tía María Isabel, a su esposo Joffre y mis primos Alexander y Pablo quienes me han brindado su amor y compañía durante toda mi carrera universitaria.

Sebastián Frías

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a Dios, quien me da la oportunidad de conseguir una nueva meta.

A mi Directora Mgtr. Gabriela Vasco por su guía y valiosos conocimientos para el desarrollo de esta Disertación.

Al Dr. Rodrigo Bolaños Lucero, Director de la Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud por abrirme las puertas de la Institución y permitirme desarrollar esta investigación.

A la Dra. Jacqueline Narváez, Analista Distrital de Talento Humano de la Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud por brindarme su apoyo en las actividades que se realizaron dentro de la Institución.

Sebastián Frías

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Datos de la Organización	2
1.2.1 Nombre:.....	2
1.2.2 Actividad:	2
1.2.3 Dirección:	2
1.2.4 Características de la Institución:	2
1.2.5 Contexto:	5
1.2.6 Misión y Visión.....	6
1.2.7 Objetivos Estratégicos.....	7
1.2.8 Organigrama de la Estructura de las Direcciones Distritales de Salud	7
1.3 Justificación.....	8
1.4 Antecedentes	9
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo General	10
1.5.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Introducción	11
2.2 Cultura organizacional	11
2.2.1 Características de la cultura organizacional	12
2.3 Clima laboral	15

2.3.1 Características del clima laboral	17
2.3.2 Importancia del diagnóstico del clima laboral	17
2.3.3 Herramientas de diagnóstico organizacional	18
2.3.4 Factores del clima laboral	19
2.3.5 La comunicación	21
2.3.6 Relaciones interpersonales	23
2.3.7 Organización	25
2.3.8 Liderazgo.....	26
2.3.9 Trabajo en equipo.....	28
2.3.10 Motivación	29
2.4 Desarrollo organizacional	31
2.4.1 Características del desarrollo organizacional.....	32
2.4.2 Tipos de intervenciones en desarrollo organizacional	32
2.4.3 Tipos de Intervención.....	33
2.5 Instrumentos de medición	35
CAPÍTULO III	39
3. MARCO METODOLÓGICO	39
3.1 Tipo de Investigación.....	39
3.2 Población y censo.....	39
3.3 Técnicas.....	40
3.4 Instrumentos	41
3.5 Proceso de sensibilización.....	43
3.6 Aplicación de instrumentos.....	43
3.7 Análisis de resultados del cuestionario	43
3.8 Análisis de resultados de focus group.....	50
3.8.1. Motivación	50
3.8.2. Comunicación	51
3.8.3. Organización	52
3.8.4. Relaciones interpersonales	52
3.8.5. Liderazgo.....	52
3.8.6. Trabajo en equipo.....	53
CAPÍTULO IV	54
4. LA PROPUESTA.....	54

4.1 Objetivo.....	54
4.2 Introducción	54
4.3 Propuesta de mejora	54
4.3.1 Motivación	54
4.3.2 Comunicación	55
4.3.3 Organización	57
4.3.4 Relaciones interpersonales	59
4.3.5 Liderazgo.....	61
4.3.6 Trabajo en equipo.....	62
4.4 Supuestos.....	63
4.5 Precondiciones	63
4.6 Sostenibilidad	63
4.7 Monitoreo	64
4.8 Evaluación.....	71
CAPÍTULO V	72
5. MARCO CONCLUSIVO	72
5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	- 1 -
Anexo 1	- 2 -
Anexo 2	- 9 -
Anexo 3	- 11 -
Anexo 4	- 14 -
Anexo 5	- 20 -
Anexo 6	- 21 -
Anexo 7	- 24 -
Anexo 8	- 25 -
Anexo 9	- 29 -
Anexo 10	- 30 -

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.** Organigrama de la Estructura de las Direcciones Distritales de Salud. 7
- Figura 2.** Cuestionario para diagnosticar de la necesidad de formación de equipos- 24 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Asignación de establecimientos de salud de Primer Nivel de Atención a Direcciones Distritales de Salud	4
Tabla 2 Centros y Puestos de Salud de la Institución	5
Tabla 3 Conceptos de clima laboral a lo largo del tiempo	15
Tabla 4 Resultados constructivos y destructivos del conflicto	24
Tabla 5 Cuestionario OCQ. ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE	36
Tabla 6 Cuestionario OCQ. SURVEY OF ORGANIZATIONS	36
Tabla 7 Cuestionario WES. WORK ENVIRONMENTAL SCALE	37
Tabla 8 Cuestionario CLA. CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL.....	37
Tabla 9 Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)	38
Tabla 10 Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	38
Tabla 11 Dimensiones que mide el cuestionario CLA.....	41
Tabla 12 Distribución de Preguntas del Cuestionario	42
Tabla 13 Resultados dimensión motivación.....	44
Tabla 14 Resultados dimensión comunicación	45
Tabla 15 Resultados dimensión organización	46
Tabla 16 Resultados dimensión relaciones interpersonales	47
Tabla 17 Resultados dimensión liderazgo.....	48
Tabla 18 Resultados dimensión trabajo en equipo	49
Tabla 19 Resultados generales del cuestionario.....	50
Tabla 20 Monitoreo de la propuesta.....	64
Tabla 21 Matriz de marco lógico	66
Tabla 22 Cronograma de aplicación.....	69
Tabla 23 Resultados esperados	70

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de clima laboral en la Dirección Distrital 04d01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud y elaborar una propuesta de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. Es un gran avance para el desarrollo de la institución ya que es la primera investigación que se desarrolla en ella respecto a este tema.

En el primer capítulo se da a conocer las principales características de la organización, tales como: datos generales, su historia y estructura. También se presenta la justificación de la investigación, la cual se basa en la importancia de realizar un diagnóstico de clima laboral por primera vez en la organización, con el fin de evaluar el clima laboral y el bienestar tanto de los trabajadores como de la empresa.

En el segundo capítulo se encuentran las bases teóricas del clima laboral, en donde se detalla, qué es la cultura organizacional, qué es el clima laboral y las dimensiones que influyen en él, además de las herramientas de diagnóstico organizacional que se usan para recopilar información. También se encuentra la información sobre la cual se realizó esta investigación, entre los principales autores para detallar este apartado se encuentran Robbins & Judge (2013), Chiavenato (2011), Guízar (2013), entre otros.

En el tercer capítulo se explica cómo se llevó a cabo el diagnóstico de clima laboral en la institución, se detallan las herramientas que se usaron, cómo se diseñó el cuestionario, la guía de preguntas del focus group y cómo se llevó a cabo el proceso de aplicación, su tabulación y análisis.

El capítulo cuatro contiene la propuesta de mejora de clima laboral para la organización, la cual se basa en los datos obtenidos mediante el diagnóstico realizado, se detallan las actividades que se proponen para cada una de las dimensiones con su respectivo proceso, responsables, recursos a usar, tiempo, lugar, indicadores de evaluación y el presupuesto estimado.

Finalmente en el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones, que permiten al lector tener información general sobre el tema investigado, los resultados y qué aspectos tomar en cuenta para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Diagnóstico y Propuesta de Mejora del Clima Laboral en Dirección Distrital 04d01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud en el período 2018 – 2019.

1.2 Datos de la Organización

1.2.1 Nombre: Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud

1.2.2 Actividad: “Dirigir y administrar el sistema de salud en su jurisdicción, en el marco de las políticas nacionales del sector y normativa vigente, para brindar una atención integral a la población, con calidad, eficiencia y equidad”. (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013 p. 153).

1.2.3 Dirección: Calle Sucre y Ayacucho – Esquina

1.2.4 Características de la Institución:

La Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud es una institución que forma parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, por lo cual sus atribuciones y responsabilidades están ligadas a la misión y visión del Ministerio.

La organización ha presentado varios cambios con el tiempo, a continuación se presenta un breve resumen de su historia, el cual fue realizado por la Contraloría General del Estado (2018, pp. 2-3) en una de sus auditorías:

La Dirección Provincial de Salud del Carchi fue creada como Jefatura Provincial de Salud el 14 de abril de 1972, mediante el Acuerdo Ministerial 232, publicado en Registro Oficial 48 de 25 de abril de 1972; y, posteriormente, con Acuerdo Ministerial 042 de 5 de marzo de 1982, se denominó Dirección Provincial de Salud.

En Acuerdo Ministerial 00001549 de 1 de agosto de 2012, publicado en Registro Oficial 768 de 16 de agosto de 2012, detalla en el artículo 1 numeral 5. Sustituir la

denominación del Área No. 1 Tulcán, Centro de Salud No. 1 por Dirección Distrital de Salud No. 04D01 San Pedro de Huaca – Tulcán.

Con Acuerdo Ministerial 557-2012 de 16 de febrero de 2012, publicado en Registro Oficial Edición Especial 290 de 28 de mayo de 2012, en los artículos 2. Establecer Oficial como distrito administrativo de planificación a nivel nacional Zona 1 Provincia del Carchi, código Distrital 04D01 San Pedro de Huaca – Tulcán, y, 3. Definir como circuitos administrativos de planificación a nivel nacional los siguientes: zona 1 Provincia del Carchi, código del Distrito 04D01, cantón San Pedro de Huaca Tulcán.

Mediante Acuerdo Ministerial 00004521 de 14 de noviembre de 2013, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 172 de 29 de enero de 2014, define en artículo 3. Los establecimientos de salud del Primer Nivel de Atención serán asignados a las Direcciones Distritales de Salud, de acuerdo a su ubicación geográfica, Zona 1 Provincia del Carchi, Distrito 04D01.

Con Acuerdo Ministerial 00004632 de 19 de diciembre de 2013, publicado en Registro Oficial 168 de 23 de enero de 2014, describe en artículo 2, numeral 5. Sustituir la denominación de Dirección Distrital de Salud No. 04D01 por Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán Salud.

En Acuerdo Ministerial 00004919 de 14 de Julio de 2014, publicado en Registro Oficial 299 de 29 de julio 2014, consta en artículos 2. Crear las Direcciones Distritales de Salud, para que se constituyan como Entidades Operativas Desconcentradas (EOD's); 3. Cerrar la Entidad Operativa Desconcentrada (EOD's) Dirección Provincial de Salud del Carchi; y 5. Los recursos de las Entidades Operativas Desconcentradas (EOD's) de las Direcciones Provinciales de Salud que se cierran, serán asignadas a la Coordinación Zonal 1 – Salud.

De conformidad con el Acuerdo Ministerial N° 4521 del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2013, p. 2) según los presentes artículos mencionados a continuación se acuerda:

Art. 2.- Las Direcciones Distritales de Salud, además de las funciones en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, serán las encargadas de coordinar, planificar, evaluar, controlar, gestionar y ejecutar los recursos de los establecimientos del Primer Nivel de Atención y de los hospitales básicos.

Art. 3.- Los establecimientos de salud del Primer Nivel de Atención serán asignados a las Direcciones Distritales de Salud de acuerdo a su ubicación geográfica, según se detalla a continuación:

Tabla 1

Asignación de establecimientos de salud de Primer Nivel de Atención a Direcciones Distritales de Salud

ZONA	PROVINCIA	AREA	NOMBRE	DISTRITO	
ZONA 1	CARCHI	04A01	CENTRO DE SALUD No. 1	04D01	
		04A01	CHICAL		
		04A01	EL CARMELO		
		04A01	HUACA		
		04A01	JULIO ANDRADE		
		04A01	MALDONADO		
		04A01	MARISCAL SUCRE		
		04A01	PIOTER		
		04A01	SAN FRANCISCO		
		04A01	SANTA MARTHA DE CUBA		
		04A01	TAJAMAR		
		04A01	TUFIÑO		
		04A01	TULCÁN SUR		
		04A01	SAN MARCOS		
		04A01	URBINA		
04A01	BABOSO				

Nota: Adaptado de “Acuerdo Ministerial N°4521” de Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013, p. 2.

Posteriormente a la dirección se le asignaron 12 establecimientos más por su ubicación geográfica, de esta manera la Institución está formada por el Distrito, lugar donde se encuentra el personal administrativo; y los centros y puestos de salud, los cuales también son llamados Unidades Operativas, en donde se encuentra el personal de Salud.

La institución actualmente consta de 233 servidores públicos; y tiene de los siguientes establecimientos y puestos de salud:

Tabla 2

Centros y Puestos de Salud de la Institución

Centros de Salud	Puestos de Salud
Centro de Salud N°1	El Baboso
Tulcán Sur	Rumichaca
Chical	Guaré
El Carmelo	Guapi Alto, Bajo y Medio
Huaca	La Guaña
Julio Andrade	La Ojala
Maldonado	El Baboso
Mariscal Sucre	Tarabita
Pioter	
San Francisco	
Santa Martha de Cuba	
Tajamar	
Tufiño	
Urbina	
Centro de Rehabilitación Social	
San Marcos	

Nota: Se unificó la información del Acuerdo Ministerial N° 4521 del Ministerio de Salud Pública del Ecuador y el Posicional actual de la Institución.

1.2.5 Contexto:

La Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán –Salud brinda atención a todas las personas independientemente del estrato social, sin embargo da prioridad a grupos vulnerables como mujeres embarazadas, niños menores de cinco años, enfermos crónicos, hipertensos, diabéticos y discapacitados.

La cartera de servicios que brinda la Dirección a la población son:

- Medicina general y familiar
- Odontología
- Obstetricia
- Psicología
- Terapia Física
- Farmacia
- Centro Ambulatorio de atención a personas con consumo problemático de alcohol y drogas.

- Laboratorio
- Vacunas

1.2.6 Misión y Visión

La organización, al ser parte del Ministerio de Salud Pública, comparte su misión y visión, así como sus objetivos estratégicos, sin embargo como Dirección Distrital también tiene su propia misión, esta información se la menciona a continuación:

- Misión del Ministerio de Salud Pública

Ejercer como Autoridad Sanitaria Nacional, la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza, vigilancia de la salud pública, provisión de servicios de atención integral, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología y la articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013, p. 6).

- Visión del Ministerio de Salud Pública

Será la Institución que ejerce plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013, p. 6).

- Misión de las Direcciones Distritales de Salud

“Dirigir y administrar el sistema de salud en su jurisdicción, en el marco de las políticas nacionales del sector y normativa vigente, para brindar una atención integral a la población, con calidad, eficiencia y equidad” (Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013, p. 153).

1.2.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del Ministerio de Salud Pública se detallan a continuación, los cuales están tomados de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública (2013, p. 6):

- Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud.
- Incrementar el acceso de la población a servicios de salud.
- Incrementar la vigilancia, la regulación, el control, la promoción y prevención de la salud.
- Incrementar la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios de salud.
- Incrementar las capacidades y competencias del talento humano.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto.
- Incrementar la eficiencia y efectividad de las actividades operacionales del Ministerio de Salud Pública y entidades adscritas.
- Incrementar el desarrollo de la ciencia y la tecnología en base a las prioridades sanitarias de la salud.

1.2.8 Organigrama de la Estructura de las Direcciones Distritales de Salud

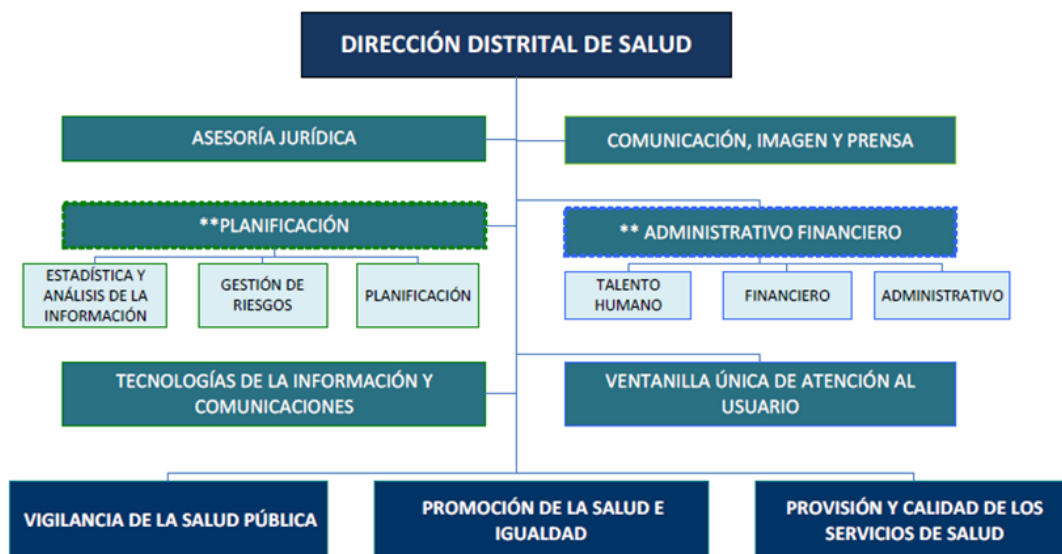


Figura 1. Organigrama de la Estructura de las Direcciones Distritales de Salud.

Tomado de Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013, p. 6

1.3 Justificación

La sociedad actual está formada por numerosas organizaciones, cada una con sus propios objetivos, metas y clima laboral, este último es una característica muy importante en una organización, ya que forma parte de su cultura e incide directamente en los trabajadores, por lo que constituye un tema de gran relevancia para ser estudiado.

Con el pasar del tiempo las instituciones toman más en cuenta el clima laboral, ya que involucra una serie de factores que afectan positiva y negativamente a los trabajadores, una entidad con un buen clima laboral puede tener mayor productividad y bienestar; y por el contrario, una con un mal clima laboral puede reducir la productividad, el bienestar de los trabajadores y puede tener una mayor cantidad de conflictos.

La realización del presente proyecto es de suma importancia ya que las autoridades de la dirección se vieron interesadas en saber cómo se encuentra el clima laboral de la misma, ya que anteriormente no se ha realizado ninguna investigación relacionada con este tema.

Es factible llevarlo a cabo ya que se cuenta con el apoyo de las autoridades de la entidad y los recursos necesarios para realizarlo, anteriormente no se ha realizado estudios o proyectos en relación al clima laboral por lo que el objetivo social es dar una propuesta que le sirva a la organización para mejorar el clima laboral, destacando su importancia y determinando los factores que influyen en el mismo.

Esta investigación aporta a otras organizaciones, ya que permite analizar la importancia que tiene un diagnóstico de clima laboral para su desarrollo, especialmente cuando se lo realiza por primera vez, ya que permite analizar diferentes factores de la entidad, con el fin de identificar propuestas para su mejora y para el bienestar laboral de los trabajadores.

Este proyecto beneficiará al Distrito 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud, debido a que se realizará un diagnóstico de clima laboral; y con los resultados del mismo se elaborará una propuesta de mejora para intervenir en aquellos factores de riesgo identificados. Por otra parte, también beneficia al investigador ya que le permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria y realizar la disertación como requisito para la obtención del título profesional.

1.4 Antecedentes

El clima laboral es un tema muy importante debido a la relación que tiene con distintos factores de la organización, es importante que las entidades tomen en cuenta este tema ya que puede influir positiva o negativamente en los trabajadores. En relación al clima laboral existen varios artículos y estudios que demuestran su importancia, a continuación se señalan tres de ellos:

Un estudio realizado en la ciudad de Barranquilla, Colombia por Granados, Salazar & Gómez (2011) en una empresa de servicios de Ingeniería, presenta el diagnóstico de clima organizacional y la satisfacción laboral junto a la determinación de la correlación entre ambos factores con el desempeño de sus empleados. Los resultados que arrojó este estudio fueron que “todas las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral tienen una correlación positiva con el desempeño laboral, y que ambos de manera global son buenos predictores del desempeño”. (Granados, Salazar & Gómez, 2011, pp. 204 – 205).

El segundo artículo realizado en Jalisco, México por Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009), analiza el ambiente laboral visto desde tres determinantes: general, operativo e interno. El general hace referencia al tema económico, legal y social por parte de los directivos y la organización, el operativo hace referencia a los clientes, proveedores, que de alguna manera tienen influencia en los directivos y el interno hace referencia a la organización como tal con sus características. Los autores mencionan que para analizar el clima laboral de una organización es necesario identificar cuál es la percepción que tienen los empleados de su lugar de trabajo, así como sus expectativas de la calidad de vida en el trabajo.

Otro artículo escrito por Segura (2012) acerca de la importancia del clima organizacional en el sector salud y su impacto en el compromiso con las tareas que realiza, menciona que el tipo de liderazgo y el clima laboral influye en el comportamiento de los trabajadores, además menciona la importancia de que el área administrativa esté consciente de cómo se encuentra el clima laboral y la influencia que este tiene en los trabajadores con el fin de generar estrategias de dirección para que la organización tenga un mejor funcionamiento.

La literatura mencionada evidencia que un clima laboral adecuado hace que el ambiente en el cual los trabajadores realizan sus actividades sea agradable y además genera compromiso y satisfacción laboral, lo cual contribuirá al cumplimiento de objetivos y metas.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Realizar un Diagnóstico y Propuesta de mejora de Clima laboral para la Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Investigar las bases teóricas del clima laboral con el fin de profundizar en el tema y seleccionar técnicas adecuadas para realizar un diagnóstico de clima laboral en la institución.
2. Identificar la situación actual acerca del clima laboral de la institución, a través de la aplicación de varias técnicas diagnósticas.
3. Determinar las estrategias y actividades de intervención más adecuadas, con el fin de elaborar una propuesta de mejora de clima laboral para la institución.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

Para entender el concepto de clima laboral, se debe tomar en cuenta el contexto en el cual se encuentra, para esto, a continuación se menciona el concepto de organización:

“Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas” (Franklin & Krieger, 2011, p. 2).

Cada organización es diferente y por lo tanto sus características también, dentro de las cuales se incluye el clima laboral, el mismo que forma parte de la cultura organizacional. De esta manera, en este capítulo, se analizarán varios aspectos, entre ellos la definición y características tanto de la cultura organizacional como del clima laboral, posteriormente se verán algunos factores que intervienen en el clima laboral e instrumentos que se pueden usar para realizar un diagnóstico de clima laboral en una organización.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una de las características importantes que tiene una organización, ya que engloba el cómo es una organización interna y externamente, algunos autores han hecho diferentes definiciones con relación a este tema, entre algunas se pueden mencionar las siguientes:

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins & Judge, 2013, p. 512).

“La cultura empresarial implica valores, normas de conducta básicas que facilitan la forma correcta de percibir, pensar y sentir; y también una representación social construida” (De La Fuente & De Diego, 2008, p. 23).

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 72).

“La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo” (Guízar, 2013, p. 284).

Los autores antes mencionados coinciden en algunos términos respecto a su definición de cultura organizacional, entre ellos se puede destacar que son características de cada organización como valores, normas de conducta y conjunto de creencias que comparten y aceptan sus trabajadores. Para la presente investigación se considera como la más apropiada la definición realizada por Guízar, debido a que la cultura organizacional representa al ambiente en el que todos los trabajadores realizan sus actividades, el cual puede afectar positiva o negativamente a su motivación y desempeño, además evidencia la planificación y organización que tiene una organización con sus actividades.

Con el fin de profundizar más esta información, cabe mencionar que la cultura según Robbins & Judge (2013) se crea de tres maneras:

- Los fundadores de la organización contratan a trabajadores que compartan ideales comunes.
- Los fundadores de la organización socializan y transmiten sus ideales a los trabajadores.
- Los fundadores mediante su conducta y diario convivir con los trabajadores, los incentivan para que se identifiquen con sus ideales, valores y creencias.

Una vez que se ha formado la cultura organizacional de una entidad, esta es compartida con sus trabajadores y se va modificando con el tiempo según el manejo que tengan las autoridades de la misma, tal como lo señalan Hellrieger & Slocum (2009) “las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo” (p. 458).

2.2.1 Características de la cultura organizacional

En el anterior apartado se mencionó la definición de cultura organizacional, en este punto se mencionan algunas características que presenta la misma desde la perspectiva de tres autores:

Chiavenato (2011, p. 73) menciona que la cultura organizacional presenta seis características:

- *Regularidad en los comportamientos observados:* las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- *Normas:* Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- *Valores predominantes:* Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
- *Filosofía:* Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- *Reglas:* Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
- *Clima organizacional:* sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con todos los proveedores, entre otros.

Según las características que menciona Chiavenato, se puede decir que la cultura organizacional se caracteriza por tener valores, normas, políticas y reglas que comparten y son aceptadas por las personas en una organización, lo cual regula el comportamiento entre trabajadores y también entre trabajadores y clientes.

Franklin y Krieger (2011) mencionan que la cultura de una organización no se la puede ver directamente, para conocerla y/o poder evaluarla se debe que conocer algunos indicadores que caracterizan a la organización tales como:

- Clima organizacional
- Valores organizacionales
- Presunciones básicas
- Normas
- Interacciones
- Símbolos

- Subculturas dentro de la organización
- Entorno físico
- Cultura material

La cultura organizacional de una entidad demuestra el cómo maneja sus actividades y el trato que les da a sus colaboradores, es por esto que no se la puede ver directamente, para analizarla se tiene que tomar en cuenta en conjunto las características antes mencionadas y hacer un análisis de cada una de ellas.

Y finalmente Hellrieger & Slocum (2009), mencionan que la cultura presenta las siguientes características:

- Las vías de comunicación y tipo de lenguaje usadas de forma rutinaria en la organización.
- Las normas que comparten tanto los trabajadores como los equipos de trabajo.
- Los valores dominantes de la organización
- Estilo de liderazgo y forma de tomar decisiones de los altos directivos.
- Reglas de comportamiento para tener buenas relaciones interpersonales
- El clima o la sensación que transmite la alta dirección con la distribución física y la forma en que los dirigentes y trabajadores interactúan con clientes y personas externas a la organización.

De lo mencionado anteriormente se puede apreciar que los autores señalan al clima laboral como una característica de la cultura organizacional, sin embargo cabe mencionar ciertas similitudes y diferencias que existen entre cultura organizacional y clima laboral como lo señalan Gan & Gaspar (2007):

- La cultura organizacional influye y es influenciada por el clima laboral.
- El clima laboral es menos permanente en el tiempo ya que es cambiante en función de las circunstancias por las que pase la organización, estas pueden ser económicas, políticas, o la clase de incentivos que influyan en el trabajo.
- El clima laboral es entendido como medio interno de las organizaciones y su enfoque pone atención únicamente a factores internos, por su parte la cultura organizacional tiene su enfoque tanto en factores internos como externos.

- La cultura de una organización puede tener subculturas al igual que en el clima laboral pueden coexistir diversos climas, en función de los departamentos y tipo de liderazgo que manejen las entidades.
- “La cultura sería un constructo más estable y, al tiempo, menos perceptible directamente que el clima -en las estructuras de la organización y en las actitudes e interacciones de sus integrantes” Gan & Gaspar (2007, p. 181).

De esta manera se puede apreciar claramente que la cultura organizacional involucra muchos más aspectos que el clima laboral, con esta breve introducción ahora se hablará del clima laboral, tema central de esta investigación, el cual se desarrollará en el siguiente apartado.

2.3 Clima laboral

“El concepto de clima (organizacional y/o laboral) es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, clima meteorológico como el "tiempo que hace" o predomina en una zona -sus características comunes o estándares” (Gan & Gaspar, 2007, p. 169).

Partiendo de esta premisa se puede decir que al igual que ocurre con el clima meteorológico que puede variar de dependiendo del lugar, lo mismo ocurre con el clima laboral, puede ser diferente en cada institución, pero en el ámbito organizacional se involucran una serie de características que se presentan diariamente como el tipo de liderazgo, normativas, procedimientos, tipos de comunicación entre otras características que pueden influir en el comportamiento de los trabajadores.

El concepto de clima laboral ha ido variando con el pasar del tiempo, muestra de esto son las diferentes definiciones que han hecho algunos autores a lo largo del tiempo, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3

Conceptos de clima laboral a lo largo del tiempo

1930	Mayo	ATMÓSFERA, AMBIENTE Percepción subjetiva de la experiencia laboral (influyen las condiciones de trabajo, sentimientos de satisfacción y pertenencia, intereses, actitudes colectivas, perfil de la autoridad y los grupos informales).
------	------	---

1930-40	Lewin, Lippit y White	Introducen el término clima social y atmósfera de grupo.
1958	Argyris	Introduce el término clima organizacional, como combinación de variables organizacionales y personales.
1960	Forehand y Gilmer	Clima Laboral: factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno, moral, situación laboral) + factores psicológicos.
1968	Tagiuri	Ambiente total de la organización, experimentado por todos, influye en la conducta y descrita en términos de valores.
1970	Schneider	Clima (s). Hay diferentes marcos de referencias en una organización o empresa. Percepción del trabajador sobre las estructuras, relación de trabajo y procesos que ocurren en él.
1980	Silva Destaca la importancia de la comunicación en la constitución de los climas.	Actitud colectiva, producida y reproducida por las interacciones de los miembros. Vivencia común, atribuciones y percepciones de la organización. Clima: pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.
1985	Poole	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Asignaciones y desarrollos que se establecen en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

Nota: Adaptado de “Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales” por Gan & Gaspar, 2007, p. 176.

En los últimos años algunos autores han realizado algunas aproximaciones al concepto de clima laboral, a continuación se presentan dos de ellas:

“El <<clima laboral>> es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por tanto en la productividad” (De La Fuente & De Diego, 2008, p. 41).

“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización” (Bordas, 2016, p. 25).

Tomando en cuenta a estos autores, se puede decir que el clima laboral es el conjunto de aspectos que caracterizan el medio interno de una organización, que los trabajadores comparten en su diario convivir y que afectan su comportamiento y satisfacción.

2.3.1 Características del clima laboral

Según Gan & Gaspar (2007) el clima laboral presenta las siguientes características:

- Es un reflejo de lo que se vive en la organización.
- Es un concepto dinámico que va cambiando en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones de sus trabajadores.
- Ayuda a comprender el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de estos ante las normas y políticas que tiene la organización.
- Afecta el compromiso e identificación de los trabajadores con la organización.
- Se ve afectado por el comportamiento y actitudes de los trabajadores, estilo de dirección, políticas, sistemas de contratación, entre otras. A su vez estas variables se ven afectadas por el clima.
- La percepción de bienestar y de satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta la comunicación, la motivación, solución de problemas, entre otras.
- El clima está formado por las interacciones que tienen los trabajadores.

2.3.2 Importancia del diagnóstico del clima laboral

Con el pasar del tiempo los estudios de clima organizacional han ido tomando más interés tanto para las organizaciones como para los autores que se interesan por la administración y el desarrollo de las organizaciones, debido a que el clima laboral es parte de la cultura organizacional y puede influir en el comportamiento y productividad de los trabajadores.

Evaluar el clima laboral, según De la Fuente & De Diego (2008, p. 60) le permite a la organización:

- Ver el estado de la organización
- Ajustar las necesidades de organización vs. individuos
- Predecir actitudes y conductas preeminentes y razones por las cuales se producen estas actitudes.
- Es un indicador de calidad de vida de la organización
- Diseñar programas de desarrollo organizacional orientados al cambio.

- Establecer comparaciones con otras organizaciones.
- Orientar la dirección de actitudes y conductas.

De esta manera se puede evidenciar que realizar un diagnóstico de clima laboral permite analizar distintos aspectos internos de una organización y la percepción que tienen los trabajadores en relación a estos aspectos.

2.3.3 Herramientas de diagnóstico organizacional

Para realizar un diagnóstico sobre una organización es importante utilizar herramientas para recopilar información, según Guízar (2013) existen siete instrumentos para recopilar información:

- Cuestionario: Es una herramienta muy útil para recopilar datos objetivos y cuantificables acerca de un tema o varios temas específicos.
- Entrevista: La entrevista es una herramienta que ayuda a descubrir opiniones y sentimientos de los trabajadores respecto a diferentes temas laborales.
- Observación: La herramienta de observación sirve de base para comprobar la información recopilada.
- Información documental: Es un material histórico de la organización acerca de sus estadísticas, procesos, organigramas y estudios realizados que puede servir de ayuda para el investigador evite hacer acciones repetidas o que ya se hayan hecho con anterioridad.
- Grupos de enfoque (focus group): Es una técnica que sirve para recopilar información de un grupo de personas de la organización acerca de sus puntos de vista de una situación determinada, ya sea está de un departamento o la organización.
- Conversación informal con el jefe: Es una técnica que consiste en tener una conversación informal con el jefe mientras se toma un café, su objetivo es recolectar información acerca de las necesidades de un trabajador o un grupo de ellos.
- Collage: Es un conjunto de fotografías, dibujos o diagramas que utiliza el consultor de desarrollo organizacional para realizar un diagnóstico del perfil a nivel personal, grupal u organizacional.

Todas las herramientas antes mencionadas pueden ser utilizadas para recopilar información, depende del tema, grupo objetivo y tipo de estudio que se quiera realizar, el

escoger la herramienta más apropiada para utilizarla. Para la presente investigación los instrumentos que se van a usar son: el cuestionario y el focus group, más adelante se detallará cómo se aplicaron estas herramientas.

2.3.4 Factores del clima laboral

Para evaluar el clima laboral, se debe tener en cuenta dos aspectos importantes, el primero es la revisión de las bases teóricas del tema y los instrumentos que se pueden aplicar; y el segundo es seleccionar qué factores de clima laboral se van a evaluar. Distintos autores toman en cuenta diferentes factores, a continuación se señalan tres de ellos:

Según De La Fuente & De Diego (2008) entre los aspectos que se evalúan para medir el clima laboral se encuentran las siguientes:

- Independencia: Evalúa el grado de autonomía de los trabajadores en sus actividades laborales.
- Condiciones físicas: Hacen referencia a las características medioambientales de la organización como puede ser: instalaciones, iluminación, equipos, maquinaria, espacio, entre otras.
- Liderazgo: Mide las capacidades de los líderes para relacionarse con su grupo de trabajo.
- Relaciones: Evalúa los aspectos cualitativos y cuantitativos en el ámbito de las relaciones, mediante esta evaluación se puede observar, la cantidad de relaciones que existen, el número de amistades y quién no se relaciona con los demás trabajadores.
- Implicación: Mide el grado de compromiso que tienen los trabajadores con la organización.
- Organización: Se observa si existen métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- Reconocimiento: Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento para los trabajadores que tengan un buen desempeño en su trabajo.
- Remuneraciones: Evalúa la opinión de los trabajadores respecto a las remuneraciones de su organización.

- Igualdad: Evalúa la percepción de los trabajadores respecto a la igualdad en la organización, es decir evalúa si todos los trabajadores son tratados o evaluados de una manera justa.
- Otros factores: Existen otros factores que intervienen en el clima, entre estos están la formación y desarrollo de los trabajadores, la seguridad organizacional, beneficios de la organización, flexibilidad, comunicación, entre otros.

Por su parte los autores Gan & Gaspar (2007), mencionan que en el clima laboral se involucran los siguientes factores:

- Cultura de empresa
- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Satisfacción Laboral

Y finalmente Llaneza (2009), menciona que las dimensiones de clima laboral son:

- Estructura: Es la percepción que tienen los trabajadores respecto a las reglas, procedimientos y otras limitaciones que tienen en su trabajo.
- Responsabilidad: Es la percepción de las personas sobre el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
- Recompensa: Representa la opinión sobre la pertinencia de la recompensa que se recibe por el buen desempeño en el trabajo.
- Reto: Es el sentimiento que tienen los trabajadores respecto a los desafíos que impone su trabajo.
- Relaciones: Es la percepción de los trabajadores respecto al ambiente y las relaciones de su lugar de trabajo.
- Cooperación: Es la percepción respecto al nivel de apoyo por jefes y compañeros.
- Estándares: Percepción de los trabajadores respecto al control sobre las normas de rendimiento de la organización.
- Conflictos: Hace referencia al sentimiento de aceptación de opiniones contrarias a los demás y la capacidad de afrontar y solucionar problemas.

- Identidad: Sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la organización.

De los autores antes mencionados y su desarrollo teórico respecto a los factores o dimensiones del clima laboral cabe resaltar que los tres hacen referencia a percepciones de los trabajadores de varios aspectos internos de las entidades. Para la presente investigación se han tomado en cuenta seis factores, de los cuales se hablará en los siguientes puntos y son los siguientes:

- La comunicación
- Las relaciones interpersonales
- La organización
- El liderazgo
- El trabajo en equipo
- La motivación

2.3.5 La comunicación

El ser humano es un ser social por naturaleza y siempre tiene la necesidad de estar comunicándose con los demás para realizar actividades en conjunto, transmitir información, relacionarse y compartir conocimientos. Lo mismo pasa en el ámbito laboral, una organización necesita de comunicación para poder funcionar, es por eso que resulta importante dar la definición tanto de comunicación como de comunicación organizacional.

“La comunicación es la facultad que tienen las personas para entenderse, por medio de un lenguaje, sus ideas y emociones o sentimientos” (Loya, 2011, p. 39).

“La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011, p.194).

La comunicación es un aspecto importante en toda institución, ya que mediante esta, los trabajadores pueden conocer qué actividades realizar, los jefes pueden supervisar y dar retroalimentación a sus trabajadores y pueden cooperar para cumplir los objetivos propuestos por los altos mandos.

2.3.5.1 Tipos de comunicación

Según Robbins & Judge (2013) existen tres tipos de comunicación:

- Comunicación descendente: Es la comunicación que fluye desde los altos niveles de la organización hacia los niveles inferiores.
- Comunicación ascendente: Es la comunicación que fluye desde los niveles inferiores de las entidades hacia los altos niveles.
- Comunicación lateral: Es la comunicación que tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo o del mismo nivel.

Diez (2006) menciona un tipo de comunicación adicional a los mencionados ya anteriormente:

- Comunicación transversal: “Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión participativa” (Diez, 2006, p.15).

Estos tipos de comunicación son muy importantes para toda institución ya que permiten tener una mayor organización, fluidez a la hora de compartir información, facilita la solución de conflictos laborales de manera más eficaz y permite a los altos mandos manejar de mejor manera a sus grupos de trabajo.

2.3.5.2 Barreras de la comunicación

Dentro de la comunicación existen algunas barreras, las cuales pueden impedir que la comunicación fluya adecuadamente en la organización, según Hernández et al. (2011), existen tres tipos de barreras de la comunicación:

- Barreras Personales: Son interferencias que se presentan por las emociones humanas, las cuales influyen en la interpretación de los mensajes.
- Barreras Físicas: Son interferencias que son provocadas debido al lugar o el entorno en donde se da la comunicación.
- Barreras Semánticas: Surgen de las limitaciones de las palabras o el significado de estas, las cuales suelen tener distintos significados y pueden generar malentendidos.

Newstrom (2011) menciona que una de las características principales y por la cual existen las organizaciones es la comunicación, ya que gracias a esta, las entidades pueden organizar a su personal en sus actividades, pueden trabajar en equipo y coordinar tareas. Debido a la importancia e influencia que tiene la comunicación en las organizaciones es considerada como un factor del clima laboral.

2.3.6 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales están íntimamente ligadas a la comunicación ya que estas se dan mediante la interacción entre dos o varias personas, en esta comunicación se puede producir lo que se conoce como conflicto, proceso mediante el cual surgen desacuerdos, los cuales pueden ser negativos para una entidad, sin embargo, si se lo maneja de forma adecuada puede generar resultados positivos.

2.3.6.1 El conflicto

El concepto de conflicto ha ido cambiando con el tiempo, a continuación se cita una definición desde la perspectiva tradicional, en la cual se ve al conflicto como un aspecto negativo y una desde la perspectiva interaccionista, en donde se lo considera como un aspecto constructivo:

“El conflicto es un proceso en el cual una parte (persona o grupo) percibe que sus intereses encuentran la oposición de otra parte o son afectados de forma negativa por ella” (Hellrieger & Slocum, 2009, p. 358).

“Un nivel mínimo de conflicto puede lograr que un grupo siga siendo viable, autocrítico y creativo” (Robbins & Judge, 2013, p. 446).

Tomando en cuenta lo anterior se puede decir que un conflicto puede ser beneficioso o destructivo, esto depende de cómo una organización lo maneje, puede ser beneficioso cuando el conflicto hace que los colaboradores trabajen en conjunto para solucionarlo, fomentando la cohesión del equipo, sin embargo los conflictos tienen consecuencias negativas cuando los trabajadores involucran asuntos personales o intergrupales y no se centran en solucionar el conflicto, lo cual hace que las partes tengan discusiones y cada una busque solo el beneficio propio.

Existen algunas causas que pueden generar un conflicto, según Loya (2011, p. 123) el conflicto puede darse por:

- Cambios en la organización
- Diferencias en la personalidad de los individuos
- Valores y creencias
- Actitudes diferentes
- Poner el estatus en juego
- Percepciones y puntos de vista contrarios o diferentes.

Chiavenato (2011) por su parte menciona que los conflictos pueden tener dos tipos de resultados, constructivos y destructivos para las organizaciones, a continuación se mencionan estos resultados:

Tabla 4

Resultados constructivos y destructivos del conflicto

Resultados constructivos del conflicto	Resultados destructivos del conflicto
a) El conflicto despierta sentimientos y estimula energías: un conflicto hace que las personas estén más atentas y se esfuercen más.	a) El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
b) El conflicto fortalece sentimientos de identidad: cuando un grupo entra en conflicto, se une, cohesiona, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses.	b) El conflicto aumenta la cohesión del grupo, hace que las personas se conformen a los objetivos del grupo, por lo que disminuye la libertad individual.
c) El conflicto despierta la atención hacia los problemas: por lo general, un conflicto es un medio de llamar la atención sobre los problemas existentes.	c) El conflicto desvía energías hacia sí mismo, es decir ganar el conflicto pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
d) El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder, tanto el grupo como la gerencia tienen que ocuparse en la solución del conflicto.	d) El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra.
	e) Perjudica la comunicación y las relaciones entre las partes y distorsiona sus percepciones y sentimientos.

Nota: Adaptado de “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”, de Chiavenato, 2011, p. 300.

De esta manera se puede evidenciar que los conflictos pueden tener diferentes resultados, es por esto que las organizaciones deben manejarlos de una manera eficaz, de lo contrario, puede afectar las relaciones interpersonales, haciendo que existan enfrentamientos entre trabajadores o grupos en la organización, lo cual puede provocar retrasos en la comunicación y afectar al desempeño de los trabajadores.

Loya (2011) presenta tres métodos para solucionar conflictos:

- **Dominio:** Se soluciona el conflicto por medio del poder de la autoridad de la institución. Sin embargo en este método el conflicto puede quedar latente y puede generar rechazo hacia la autoridad.
- **Dilación:** En este método se espera que pase un tiempo desde que se presentó el conflicto y darle solución cuando a este tenga menor importancia y sus efectos hayan disminuido, en este método igualmente puede quedar latente el conflicto, pero también puede solucionarse ya que las partes involucradas en el conflicto pueden darse cuenta de la fuente.
- **Negociación:** Consiste en reunir a las partes involucradas para por medio de diálogo buscar que las partes resulten ganadoras, se pone en práctica valores como la voluntad, honradez y confianza.

Es importante que las instituciones tengan buenas relaciones interpersonales en todos sus niveles con el fin de evitar conflictos. De igual manera cuando estos se presenten manejarlos de tal forma que sean constructivos, poniendo en práctica el método de negociación para que ambas partes resulten ganadoras.

2.3.7 Organización

Visto desde la perspectiva del ámbito laboral se puede mencionar que organizar tiene la siguiente definición:

Organizar es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de los objetivos compartidos por un grupo de personas (Franklin & Krieger, 2011, p. 3).

La organización es un aspecto muy importante en el mundo empresarial, las actividades de los trabajadores deben estar bien estructuradas y coordinadas con otras áreas, si una entidad no tiene organización en sus actividades, los trabajadores no podrán tener un buen desempeño y no podrán cumplir sus metas personales y las institucionales.

2.3.8 Liderazgo

Toda organización tiene sus autoridades o altos mandos, quienes se encargan de dirigir y administrar los diferentes procesos de esta, con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos, cada entidad tiene sus líderes y su tipo de liderazgo que manejan. Es por esto que es importante conocer las definiciones de liderazgo y líder para poder entender la importancia que tienen en una organización. Estos términos pueden ser definidos de la siguiente manera:

Un líder “es una persona que exhibe los atributos clave del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y para tomar decisiones difíciles” (Hellrieger & Slocum, 2009, p. 262).

“El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013, p. 368).

De esta manera se puede decir que un líder es una persona capaz de dirigir, motivar, tomar decisiones y resolver dudas de sus trabajadores para poder guiarlos hacia el cumplimiento de los objetivos. Es por esto que los líderes en las organizaciones tienen un rol importante, ya que son quienes guían e influyen a su equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, a continuación se mencionan algunas teorías contemporáneas del liderazgo con el fin de comprender mejor este concepto.

2.3.8.1 Teorías contemporáneas del liderazgo en las organizaciones

A continuación se mencionan algunas teorías contemporáneas del liderazgo:

- “Modelo de intercambio líder-miembro: “Concebido por George Graen y Fred Danserau, hace hincapié en la importancia de las relaciones variables entre los supervisores y cada uno de sus subordinados” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, p. 436). En este modelo se aprecia claramente un grupo interno y un grupo externo, el grupo interno hace referencia a una relación especial que establece el supervisor con

un número reducido de subordinados a los cuales les asigna una serie de tareas que requieren un mayor grado de responsabilidad y autonomía, los cuales tienen acceso a privilegios especiales como libertad en horarios de trabajo. El grupo externo por su parte recibe menor atención por parte del supervisor y se les asignan tareas más comunes.

- Modelo de Hersey y Blanchard: “Se basa en la idea de que el comportamiento apropiado del líder depende de la <preparación> de los seguidores” (Griffin et al., 2017, p. 436). En este modelo el líder varía su comportamiento dependiendo del grado de motivación, competencias, experiencia e interés de sus seguidores.

2.3.8.2 Tipos de liderazgo

A continuación se presentan algunos de los estilos de liderazgo que pueden darse en las organizaciones:

- Liderazgo autocrático: “Suele presentarse en los entornos en donde el líder es elegido por el grupo o designado por alguna autoridad exterior, actúa como jefe y toma las decisiones en nombre del grupo” (Franklin & Krieger, 2011, p. 295). Este tipo de liderazgo se caracteriza por tener a un jefe al mando y control del grupo, es decir que no existe participación del grupo en la toma de decisiones importantes.
- Liderazgo paternalista: “En esta estructura el líder es amable, paternal, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en nombre del grupo. Este tipo de liderazgo evita las discordias y produce una acción de grupo feliz y efectiva” (Franklin & Krieger, 2011, p. 296). Este tipo de líder prefiere dirigir y tomar decisiones por su cuenta ya que piensa que los demás no podrían dirigir o tomar buenas decisiones como él, sin embargo el líder cuenta con el apoyo y confianza de su grupo. Con el paso del tiempo este tipo de liderazgo puede volverse negativo ya que el grupo puede llegar a tener el hábito de dejar la toma de decisiones siempre al líder.
- Liderazgo permisivo: Este tipo de liderazgo “se basa en la relevancia que da a los derechos individuales y la libertad de gestión. En este caso la libertad individual se valora más que la seguridad colectiva” (Franklin & Krieger, 2011, p. 296). En este tipo de liderazgo el grupo suele tener discusiones, no suelen aprender habilidades de socialización y no tienen intereses en común.

- Liderazgo participativo: “En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión” (Franklin & Krieger, 2011, p. 297). Este tipo de liderazgo fomenta el crecimiento y desarrollo del grupo ya que permite la participación de todos los miembros de la organización, trabajan en conjunto para lograr los objetivos y además permite desarrollar buenas relaciones interpersonales.

El liderazgo es un aspecto muy importante en toda entidad debido a la influencia que puede tener un líder en su grupo de trabajo, tomando en cuenta esto, para la presente investigación se considerará al liderazgo participativo como el adecuado, debido a que fomenta la participación y el trabajo en equipo de los miembros, lo que permite que desarrollen buenas relaciones interpersonales y adquirir mejores habilidades para solucionar conflictos.

2.3.9 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es esencial en el ámbito laboral ya que para cumplir objetivos es necesario que sus trabajadores trabajen en conjunto coordinadamente y tengan una buena comunicación. “Un equipo es un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son mutuamente responsables” (Hellrieger & Slocum, 2009, p. 321).

Teniendo en cuenta la definición de equipo se puede decir entonces que el trabajo en equipo es esencial para el cumplimiento tanto de tareas como objetivos, además de estos aspectos positivos, a continuación se señalan algunas ventajas del trabajo en equipo según Franklin & Krieger (2011):

- Aumenta la productividad y mejora la comunicación; además los equipos:
- Los equipos realizan trabajos que otros grupos no pueden hacer.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos.
- Los equipos son más creativos y eficientes para resolver los problemas
- Los equipos toman mejores decisiones
- Los equipos generan bienes y servicios de mayor calidad.
- Los equipos favorecen el aprendizaje de la organización

- Los equipos contribuyen a integrar a otros miembros de la organización.

Como se puede evidenciar el trabajo en equipo es un aspecto importante en el ámbito laboral y es evidente su relación con el clima laboral, debido a que impacta en el desempeño de los trabajadores y el correcto funcionamiento de los organismos. La falta de trabajo en equipo en una organización afecta la comunicación, existiría individualismo en los trabajadores, no habría cooperación y el liderazgo sería autocrático, lo cual perjudica tanto al bienestar de los trabajadores como al cumplimiento de objetivos de la organización.

2.3.10 Motivación

A lo largo de la historia se han realizado diversas investigaciones respecto a la motivación y cada autor define a la motivación de distinta forma, a continuación se presentan las definiciones de algunos autores:

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins & Judge, 2013, p. 202).

“La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (Hellrieger & Slocum, 2009, p. 126).

“La motivación es el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo” (Griffin, et al., 2017, p.170).

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede decir entonces que la motivación es una fuerza que hace que un individuo realice ciertos comportamientos para alcanzar una meta. De esta manera se puede entender la importancia de la motivación y el por qué las instituciones de la actualidad buscan motivar a sus trabajadores, si existe un alto grado de motivación, los trabajadores centrarán sus acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.

2.3.10.1 Teorías de la motivación

- **Jerarquía de las necesidades:** Esta teoría fue desarrollada en la década de 1940 por el psicólogo Abraham Maslow, menciona que la motivación del ser humano se origina de

las necesidades que este tiene, para explicar su teoría desarrolló una pirámide de necesidades, la cual contiene cinco tipo de necesidades, Robbins & Judge (2013, p. 230) lo exponen de la siguiente manera:

- a) Fisiológicas: Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- b) Seguridad: Abarca el cuidado y la protección contra los daños básicos y emocionales
- c) Sociales: Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
- d) Estima: Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- e) Autorrealización: Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Según esta teoría las tres primeras necesidades antes mencionadas son llamadas necesidades de deficiencia, ya que deben satisfacerse para que una persona se sienta bien, las dos necesidades restantes son llamadas necesidades de crecimiento ya que se centran en el desarrollo y crecimiento personal. Esta teoría menciona que es necesario satisfacer un nivel de necesidad antes que el siguiente tome relevancia, de esta manera se escala los niveles de necesidad hasta que las necesidades de autorrealización que se convierten en las motivaciones principales.

- **Teoría de los dos factores:** Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a principios de la década de 1950 y principios de 1960, menciona que existen dos tipos de factores de motivación, que Griffin et al., (2017, p. 179) los señalan de la siguiente manera:
 - a) Factores Higiénicos: Factores extrínsecos al trabajo, como remuneración y seguridad laboral.
 - b) Factores Motivadores: Factores intrínsecos del trabajo, como logro y reconocimiento.

Esta teoría menciona que para que una persona se sienta completamente motivada tiene que tener los factores higiénicos cubiertos y los factores motivadores se cumplan en su mayor parte.

- **Modelo de las necesidades adquiridas:** Teoría desarrollada por David McClelland, la cual se centra en tres tipos de necesidades, de logro, afiliación y poder, las cuales Griffin et al. (2017, pp. 181-183) la explica de la siguiente manera:
 - a) Necesidades de logro: Surge del deseo que tiene una persona por alcanzar de forma más efectiva que en el pasado una meta o tarea.
 - b) Necesidades de afiliación: Necesidad de contar con compañía humana.
 - c) Necesidades de poder: Deseo de controlar nuestro ambiente o entorno mediante los recursos financieros humanos, de información y materiales.
- **Teoría de las expectativas:** Teoría desarrollada por Victor Vroom, establece que la conducta depende de las expectativas que tenga una persona para obtener un resultado, según Robbins & Judge (2013) se centra en tres relaciones:
 - a. Relación esfuerzo-desempeño: Percepción de un individuo de que una cantidad de de esfuerzo conducirá buen desempeño.
 - b. Relación desempeño-recompensa: Grado en que una persona piensa que mediante un cierto nivel de desempeño conseguirá un determinado resultado.
 - c. Relación recompensas-metas personales: Grado en que las recompensas laborales satisfacen las metas y necesidades de un individuo.

La relación que existe entre el clima laboral y la motivación es natural debido a que el clima puede motivar o desmotivar a los trabajadores, así como lo menciona Chiavenato (2011):

Si la motivación en los trabajadores es alta, el clima laboral puede proporcionar buenas relaciones interpersonales, satisfacción, ánimo, interés y trabajo en equipo, sin embargo si la motivación del personal es baja puede generar lo contrario, es decir frustración, insatisfacción y un mal desempeño, lo cual afecta al clima laboral de la organización.

2.4 Desarrollo organizacional

El concepto de desarrollo organizacional ha ido cambiando con el tiempo, para conocer este concepto a continuación se citan a dos autores:

“Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (Guízar, 2013, p. 6).

Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia (Hernández, et al., 2011, p. 9).

2.4.1 Características del desarrollo organizacional

Según Hernández et al. (2011, p. 20) el desarrollo organizacional presenta algunas características, las cuales se señalan a continuación:

- Es una estrategia planeada
- Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de eficiencia
- Enfatiza el comportamiento humano
- Los agentes de cambio son externos
- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización
- Se basa en normas preestablecidas
- Está orientado hacia la prevención y solución de problemas
- Se enfoca en la cultura y los procesos
- Incluye todos los niveles de la organización

Mediante los conceptos mencionados anteriormente se puede decir que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado que se realiza en las entidades para cambiar o modificar sus características, con el fin de velar por el bienestar y productividad de sus trabajadores.

2.4.2 Tipos de intervenciones en desarrollo organizacional

Guízar (2013, pp. 136-137) menciona que existen los siguientes tipos de intervenciones:

- **Intervenciones en procesos humanos:** están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.

- **Intervenciones tecnoestructurales:** están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos.
- **Intervención en administración de recursos humanos:** se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera.
- **Intervenciones estratégicas y del medio:** están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.

Como se puede evidenciar existen algunas intervenciones en desarrollo organizacional que se pueden aplicar para que una entidad pueda intervenir en sus problemas o conflictos, estas intervenciones deben ser seleccionadas dependiendo de la necesidad que se presente, a continuación se señalan algunas de ellas:

2.4.3 Tipos de Intervención

- a) **Team building:** También llamado formación de grupos “sirve para aclarar la actividad que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada papel se identifica y define (Guízar, 2013, p. 148).

El objetivo de esta intervención es formar equipos que tengan un alto desempeño y buenas relaciones interpersonales en la organización, para esto se coordina una serie de actividades para los trabajadores de una entidad para que en conjunto puedan cumplir objetivos o metas en común, esto con el fin de que puedan apreciar la importancia del trabajo en equipo, la organización y la comunicación en los equipos.

- b) **Capacitación:** “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, p. 322).

La capacitación tiene el objetivo de preparar a los trabajadores respecto a diferentes actividades laborales, para que puedan aplicar los conocimientos adquiridos en sus puestos de trabajo y brindar oportunidad de desarrollo personal y laboral, todo esto de una manera planificada.

- c) Mentoring: “El mentoring se considera como una manera de coaching en la cual un gerente con más experiencia ayuda a un gerente novel e inexperto”. (Guízar, 2013, p. 256).

El mentoring tiene el objetivo de que un trabajador, por medio y guía de un mentor, pueda desarrollar habilidades, adquirir experiencia y conocimientos específicos laborales para que este pueda tener un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

- d) Inducción: “La Inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y su unidad de trabajo” (Alles, 2006, p. 353).

La inducción tiene como objetivo familiarizar al nuevo trabajador con la cultura, métodos de trabajo y personal de la institución para que pueda adaptarse, se incorpore al grupo de trabajo y pueda tener un buen desempeño.

- e) Pausas Activas: “Las pausas activas pueden ser definidas como espacios de diez a quince minutos dedicados al ejercicio físico, que permiten la movilidad y el estiramiento de músculos que permanecen inactivos durante el desarrollo del trabajo” (Lozada & Muñoz, 2012, p. 38).

El objetivo de esta intervención es brindar pausas a los trabajadores durante su jornada laboral para realizar pequeños ejercicios físicos con el fin de disminuir el estrés, la fatiga física y mental que se da durante los días de trabajo, esto para prevenir enfermedades profesionales, recuperar energía y mejorar el desempeño.

- f) Reconocimiento: “El reconocimiento es el crédito que el jefe inmediato da a sus colaboradores, compañeros y jefes en la medida y forma esperadas según sus necesidades de motivación y en el momento oportuno” (Loya, 2011, p. 49).

El reconocimiento es un aspecto relevante en el campo laboral ya que se premia el buen desempeño y se celebra las fechas importantes de las instituciones, lo cual puede motivar y hacer sentir satisfechos a los trabajadores por las actividades que realizan y el lugar en donde trabajan, es por esto que es importante tener un buen manejo de

reconocimientos, ya sean estos económicos o no económicos para mantener al personal motivado y que puedan tener un buen desempeño en sus puestos de trabajo.

g) Negociación: “Consiste en reunir a las partes involucradas en el conflicto y se busca que ambas partes resulten ganadoras a través de un diálogo, se pone en práctica valores como la voluntad, honradez y confianza” (Loya, 2011, p. 49).

Los conflictos pueden presentarse en todas las organizaciones, el objetivo de la negociación es crear acuerdos entre las partes involucradas y disminuir los efectos negativos del conflicto, los cuales pueden afectar a la comunicación y relaciones interpersonales de los trabajadores, si las partes involucradas no pueden llegar a acuerdos, existe la posibilidad de incluir un mediador, el cual tiene la función de centrar los puntos de vista para facilitar que las partes puedan llegar a acuerdos.

Las intervenciones antes mencionadas pueden ser de gran utilidad para el desarrollo organizacional, sin embargo se han mencionado únicamente algunas de ellas, depende las necesidades de cada organización seleccionar el tipo de intervención que quiere aplicar.

2.5 Instrumentos de medición

A lo largo de la historia han existido varios cuestionarios que se han ido utilizando para investigaciones de clima laboral. De la Fuente & De Diego (2008), mencionan algunos cuestionarios los cuales se presentan a continuación:

Tabla 5*Cuestionario OCQ. ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE*

CUESTIONARIO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	FACTORES O DIMENSIONES QUE EVALÚA
OCQ. ORGANIZATIONAL CLIMATE QUESTIONNAIRE	Litwin y Stringer	1968	Engloba 50 ítems que corresponden a 9 escalas Las respuestas de cada ítem tienen un rango que va desde "completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo"	1. Estructura organizacional del trabajo 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo y calidez 6. Apoyo 7. Estandars 8. Conflicto 9. Identidad – lealtad

Nota: Adaptado de “Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones”, por De La Fuente & De Diego, 2008, p. 53.

Tabla 6*Cuestionario OCQ. SURVEY OF ORGANIZATIONS*

CUESTIONARIO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	FACTORES O DIMENSIONES QUE EVALÚA
OCQ. SURVEY OF ORGANIZATIONS	Bowers y Taylor	1972	Mide 3 características principales, consta de 22 ítems que tienen 5 dimensiones: 1. Apertura a los cambios tecnológicos 2. Recursos Humanos 3. Comunicación 4. Motivación 5. Toma de decisiones	1. Liderazgo 2. Clima Organizacional 3. Satisfacción

Nota: Adaptado de “Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones”, por De La Fuente & De Diego, 2008, p. 53.

Tabla 7*Cuestionario WES. WORK ENVIRONMENTAL SCALE*

CUESTIONARIO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	FACTORES O DIMENSIONES QUE EVALÚA
WES. WORK ENVIRONMENTAL SCALE	Moos e Insel	1974	Consta de 90 ítems, las cuales corresponden a 10 dimensiones.	1. Implicación 2. Cohesión 3. Apoyo 4. Autoestima 5. Tarea 6. Presión 7. Claridad 8. Control 9. Innovación 10. Confort

Nota: Adaptado de “Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones”, por De La Fuente & De Diego, 2008, p. 54.

Tabla 8*Cuestionario CLA. CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL*

CUESTIONARIO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	FACTORES O DIMENSIONES QUE EVALÚA
CLA. CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL	Sara corral y Jaime Pereña	2003	Tiene 93 ítems que engloban 8 escalas, al mismo tiempo estas escalas se agrupan en 2 ejes Empresa y Organización Las respuestas de cada pregunta oscilan entre verdadero y falso	1 Empresa: Organización (ORG) Innovación (INN) Información (INF) Condiciones (CON) 2. Persona: Implicación (IMP) Autorrealización (AUT) Relaciones (REL) Dirección (DIR)

Nota: Adaptado de “Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones”, por De La Fuente & De Diego, 2008, pp. 54-55.

Tabla 9*Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)*

CUESTIONARIO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	FACTORES O DIMENSIONES QUE EVALÚA
Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)	Carlos Eduardo Méndez Álvarez	1980	Consta de 45 preguntas, las cuales engloban 7 escalas Cada pregunta tiene 7 posibles respuestas, las respuesta varían según la pregunta.	1. Objetivos 2. Cooperación 3. Liderazgo 4. Relaciones Interpersonales 5. Motivación 6. Toma de Decisiones 7. Control

Nota: Adaptado de “Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención”, por Méndez, p. 59

Tabla 10*Escala de Clima Organizacional (EDCO)*

CUESTIONARIO	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	FACTORES O DIMENSIONES QUE EVALÚA
Escala de Clima Organizacional (EDCO)	Yusset Acero, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith & Sanabria Bibiana	n.d.	Consta de 40 preguntas, las cuales engloban 8 escalas. Cada pregunta tiene que 5 posibles respuestas, las cuales van desde "siempre" hasta "nunca"	1. Relaciones Interpersonales 2. Estilo de Dirección 3. Retribución 4. Sentido de Pertenencia 5. Disponibilidad de Recursos 6. Estabilidad 7. Claridad y Coherencia en la Dirección 8. Valores Colectivos

Nota: Adaptado de “Escala de Clima Organizacional (EDCO)” por Baldo, pp. 21-22.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

A continuación se señalan algunas características de la presente investigación:

Es aplicada, la cual según Borda (2013) centra su atención en poner en práctica las teorías generales de un tema, con el objetivo de ser constatadas en la realidad y ponerlas en práctica para resolver problemas o necesidades de la sociedad.

Consiste en un estudio de campo, mediante el cual “se recolecta la información fundamentándose en testimonios basados en la realidad” (Landeau, 2007, p. 64).

Adicionalmente, es una investigación cuantitativa y cualitativa, en relación a la investigación cuantitativa se puede decir que:

Denota en sus procesos de modelos deductivos, verificativos, enunciativos y objetivos. Es deductivo porque inicia con la teoría, desarrolla las proposiciones y conceptos que se requieren, para luego aplicarlos de manera empírica a algún conjunto de datos donde espera ratificar el sistema teórico (Landeau, 2007, p. 60).

Por su parte la investigación cualitativa “busca efectuar una aproximación global a las situaciones sociales y humanas, para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir a partir de la experiencia de quienes viven el fenómeno que se estudia y no deductivamente” (Borda, 2013, p. 59).

Como medio de recopilación de información cuantitativa se aplicó un cuestionario y como medio de recopilación de información cualitativa se llevaron a cabo dos focus group o grupos focales; con estos datos, se realizará el análisis de los datos para posteriormente elaborar una propuesta de mejora para la organización.

3.2 Población y censo

Población: La Institución cuenta con 233 servidores públicos, distribuidos en el Distrito y los establecimientos de salud que están ubicados en el cantón Tulcán, provincia del Carchi.

Censo: Para llevar a cabo esta investigación se tomó en cuenta al total de colaboradores, es decir a 233 personas, sin embargo por tema de vacaciones y/o permisos, finalmente se realizó el estudio con 221 personas.

3.3 Técnicas

Para la presente investigación, como herramientas de recopilación de información tanto cuantitativa como cualitativa se utilizó un cuestionario (Ver Anexo 1) y se llevaron a cabo dos grupos focales, para lo cual se realizó una guía de preguntas (Ver Anexo 2).

Con relación a la encuesta se puede decir que “su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico” (Guízar, 2013, p. 71). Mediante el cuestionario se puede recopilar información esencial acerca del tema que se está investigando, en este caso el clima laboral y sus factores.

La encuesta se aplicó durante tres semanas, del 10 al 24 de Enero del 2018 a los diferentes establecimientos de salud y al Distrito, el procedimiento fue el mismo para cada lugar de la organización, se realizó una reunión para exponer el objetivo de la encuesta y sus instrucciones, posteriormente se entregó la encuesta a cada servidor público para que pueda realizarla. Luego de su aplicación se procedió con la tabulación para identificar los resultados.

Con relación al focus group o grupo focal:

Se define como una técnica de recolección de datos que actualmente se ha popularizado entre los consultores de DO con el fin de obtener información relevante acerca del sentir de un grupo de colaboradores respecto a la situación imperante en un departamento, área o la organización en su totalidad (Guízar, 2013, p. 79).

Esta técnica permite profundizar la obtención de información acerca de los temas que se quiere investigar mediante un grupo de preguntas y se puede indagar ante los diferentes temas de los que se requiera recopilar información, en este caso de los diferentes factores de clima laboral.

Para realizar el focus group se elaboró una guía de preguntas (Anexo 2), las preguntas fueron realizadas para profundizar en la información acerca de los diferentes factores relacionados con

el clima laboral de la entidad, el primer focus group se lo realizó el 5 de Abril del 2019 con ocho líderes, los cuales tienen personal a su cargo, el segundo se lo realizó el martes 9 de Abril del 2019 con nueve personas, las cuales no tienen personal a su cargo, esto con el fin de tener dos grupos representativos de la población.

3.4 Instrumentos

Para el presente estudio se utilizó como método de recopilación de información el cuestionario ya que es una de las herramientas más utilizadas en estudios de clima laboral. Se realizó una encuesta propia, para esto se tomó como referencia los siguientes cuestionarios de clima laboral:

- a) Cuestionario de Clima Laboral (CLA): Esta encuesta fue realizada en España por los autores Sara Corral y Jaime Pereña en el año 2003. Se tomó como referencia esta encuesta debido a que se la puede aplicar en empresas, administraciones públicas, escuelas y hospitales.

Esta encuesta mide dos ejes: empresa y persona, cada una mide cuatro dimensiones:

Tabla 11

Dimensiones que mide el cuestionario CLA

Empresa	Persona
Organización (ORG)	Implicación (IMP)
Innovación (INN)	Autorrealización (AUT)
Información (INF)	Relaciones (REL)
Condiciones (CON)	Dirección (DIR)

Nota: Adaptado de “Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones”, por De La Fuente & De Diego, 2008, pp. 54-55.

- b) Escala de Clima Organizacional (EDCO): Fue diseñada en Colombia, en la ciudad de Bogotá en la Fundación Universitaria Konrad Lorenz por los autores Yusset Acero, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith & Sanabria Bibiana (n.d.).

Para evaluar el clima laboral esta encuesta contiene 40 preguntas, las cuales analizan los siguientes factores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia,

retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos. Se tomó como referencia también esta encuesta debido a que el contexto empresarial de Colombia tiene semejanza con el de nuestro país

El cuestionario fue realizado tomando como referencia las dos encuestas antes mencionadas, así como la opinión del Área de Talento Humano de la institución, realizando cambios y modificaciones para que esta se adapte a las necesidades de la entidad.

El cuestionario consta de 39 preguntas, cada una tiene cuatro posibles respuestas, las cuales se puntúan mediante la escala de Likert, con una puntuación de 4 a 1 y van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo y otras desde excelente hasta regular.

El criterio que se ha tomado en cuenta para poder tabular el cuestionario es el mismo realizado por la escala de clima organizacional (EDCO), una puntuación se considera alta, promedio o baja según el número de respuestas positivas, en el caso de la encuesta correspondiente a esta investigación, la puntuación máxima es de 156 y la puntuación mínima es de 39, se establecen tres intervalos de igual tamaño, dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre tres y a partir de la puntuación mínima se suma el resultado obtenido, quedando de la siguiente manera:

- Nivel Alto = 118 – 156 puntos
- Promedio = 79 – 117 puntos
- Nivel Bajo = 39 – 78 puntos

A continuación se mencionan las 6 dimensiones que engloba el cuestionario y la distribución de preguntas por cada dimensión:

Tabla 12

Distribución de Preguntas del Cuestionario

Dimensión	Ítems
Motivación	01 - 07
Comunicación	08 - 14
Organización	15 - 20
Relaciones Interpersonales	21 - 25
Liderazgo	26 - 32
Trabajo en Equipo	33 - 39

3.5 Proceso de sensibilización

El proceso de sensibilización del cuestionario y el focus group se lo realizó en el Distrito y se dirigió a los líderes de cada establecimiento de salud de la organización, para que posteriormente ellos informen del proceso que iniciaría al resto del personal. Como parte de la sensibilización se dio a conocer a los colaboradores los objetivos de la investigación y los detalles del cuestionario y el focus group, además se resolvieron algunas dudas que surgieron durante la explicación.

3.6 Aplicación de instrumentos

El cuestionario se aplicó a 221 servidores públicos de la institución en el transcurso de tres semanas, esto debido a los diferentes establecimientos de salud que posee, posteriormente a la aplicación del cuestionario se realizó la tabulación mediante el programa Microsoft Excel. Una vez realizada la tabulación, se procedió a elaborar una guía de preguntas para realizar los grupos focales (Ver anexo 2). Los resultados de la aplicación de estos instrumentos se detallan a continuación:

3.7 Análisis de resultados del cuestionario

Una vez que se aplicó el cuestionario, se procedió a organizar y analizar los datos obtenidos mediante una tabla en Excel. Los resultados que se obtuvieron se presentan a continuación:

Tabla 13

Resultados dimensión motivación

MOTIVACIÓN					
ITEM/PERSONAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	PUNTAJE
1. Institución es un excelente sitio de Trabajo	66	134	21	0	3,20
2. Se siente satisfecho (a) de trabajar en la Institución	95	115	11	0	3,38
3. Las actividades en su trabajo están claramente definidas	72	106	39	4	3,11
4. Se siente apoyado por su líder	90	101	26	4	3,25
5. Tiene libertad para organizar su trabajo	83	122	13	3	3,29
6. Sus compañeros realizan las actividades con interés	47	136	35	4	3,03
7. Sus compañeros se esfuerzan para realizar un buen trabajo	66	124	29	2	3,15
Puntuación sobre 28 puntos					22,42

Puntuación de la dimensión	Nivel Bajo	Promedio	Nivel Alto
	7 – 14	15 – 21	22 - 28

En relación a la dimensión motivación, la organización tiene un nivel alto, se puede apreciar que en general, los trabajadores están satisfechos de trabajar en la dirección, tienen sus actividades bien definidas y pueden organizarlas de manera autónoma. En cuanto al personal que respondió negativamente mencionan que no siempre pueden organizar sus actividades. De esta manera se puede decir que al existir un alto grado de motivación, tanto los líderes como sus colaboradores pueden lograr un buen desempeño.

Tabla 14

Resultados dimensión comunicación

COMUNICACIÓN					
ITEM/PERSONAS	TOTALMENTE DE ACUERDO / EXCELENTE	DE ACUERDO / MUY BUENA	EN DESACUERDO / MALA	TOTAL DESACUERDO / REGULAR	PUNTAJE
8. Cómo considera la comunicación con los compañeros de su lugar de trabajo	41	85	71	24	2,65
9. Cómo considera la comunicación con su líder	71	95	42	13	3,01
10. Cómo considera la comunicación entre compañeros en su lugar de trabajo	35	92	69	25	2,62
11. Su líder comunica a tiempo las actividades que deben ser realizadas	68	121	28	4	3,14
12. Le resulta fácil dialogar con sus compañeros de trabajo	54	139	25	3	3,10
13. Se siente en libertad de plantear a su líder las dudas/problemas relacionados con su trabajo	87	114	16	4	3,29
14. Se siente en libertad de plantear a sus compañeros dudas/problemas relacionados con su trabajo	57	139	20	4	3,12
Puntuación sobre 28 puntos					20,93

Puntuación de la dimensión	Nivel Bajo	Promedio	Nivel Alto
	7 – 14	15 - 21	22 – 28
		20,93	

Esta dimensión alcanzó un puntaje promedio, en general se puede apreciar que existe una buena comunicación, los trabajadores manifestaron que tienen una buena relación con sus compañeros y sus líderes, sin embargo en menor proporción otros colaboradores mencionaron que no siempre existe buena comunicación, esto puede ser debido a que no tienen una comunicación personal directa con los demás establecimientos de salud y el Distrito ya que se encuentran alrededor de la provincia del Carchi y tienen que usar medios de comunicación para contactarse con los demás ya sea este el Quipux, correo electrónico o teléfonos; de manera que la comunicación puede estar fallando debido a barreras físicas. En la dirección existe una clara estructura jerárquica donde las principales autoridades son el director distrital, la líder de talento humano y líderes de los establecimientos de salud, cabe mencionar que la comunicación que prima es la descendente y la ascendente.

Tabla 15

Resultados dimensión organización

ORGANIZACIÓN					
ITEM/PERSONAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	PUNTAJE
15. El personal de su lugar de trabajo sabe las actividades que realizan tanto las Unidades Operativas como el Distrito	38	128	47	8	2,89
16. Las actividades a realizar en su lugar de Trabajo están organizadas	54	142	22	3	3,12
17. La información necesaria para el trabajo circula con fluidez y a tiempo	28	135	49	9	2,82
18. Las actividades en su lugar de trabajo suelen estar bien planificadas	31	139	42	9	2,87
19. Las actividades en su lugar de trabajo se realizan eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos	36	151	28	6	2,98
20. La información solicitada al Distrito o las Unidades Operativas suele ser completa y llega a tiempo	14	111	80	16	2,56
Puntuación sobre 24 puntos					17,24

Puntuación de la dimensión	Nivel Bajo	Promedio	Nivel Alto
	6 – 12	13 - 18	19 - 24
		17,24	

En la dimensión organización se obtuvo un puntaje promedio, los trabajadores mencionan que en general las actividades se planifican y organizan y la información para el trabajo circula con fluidez y a tiempo, sin embargo en menor medida un grupo de colaboradores manifiesta que no siempre la información circula con fluidez y a tiempo, esto se debe a la petición de información a otros establecimientos de salud o al distrito, la comunicación es tardía, lo cual afecta directamente a la organización de las actividades.

Tabla 16*Resultados dimensión relaciones interpersonales*

RELACIONES INTERPERSONALES					
ITEM/PERSONAS	TOTALMENTE DE ACUERDO / EXCELENTE (S)	DE ACUERDO / MUY BUENA (S)	EN DESACUERDO / MALA (S)	TOTAL DESACUERDO /REGULAR (ES)	PUNTAJE
21. Las relaciones interpersonales de la Institución son:	30	80	86	25	2,52
22. Los miembros de su lugar de trabajo son amigables con usted	58	143	15	5	3,15
23. En su lugar de trabajo hay un buen ambiente laboral	44	133	34	10	2,95
24. Las relaciones interpersonales con su líder y compañeros son:	45	105	58	13	2,82
25. Cómo considera usted la confianza entre compañeros de la Institución	20	86	72	43	2,38
Puntuación sobre 20 puntos					13,82

Puntuación de la dimensión	Nivel Bajo	Promedio	Nivel Alto
	5 – 10	11 - 15	16 - 20
		13,82	

En cuanto a esta dimensión se puede apreciar que obtuvo un puntaje promedio, en donde existen opiniones diferentes por parte de los colaboradores de la dirección, algunos de ellos mencionan que existe amabilidad y un buen ambiente laboral, sin embargo existen diferentes opiniones en relación a la confianza y relaciones interpersonales, esto puede ser debido a que en la entidad no existen espacios para la interacción social, los trabajadores en su jornada laboral se centran únicamente en sus actividades y los conflictos los solucionan los líderes.

Tabla 17

Resultados dimensión liderazgo

LIDERAZGO					
ITEM/PERSONAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	PUNTAJE
26. ¿Su líder está dispuesto a escuchar a sus compañeros de trabajo?	69	136	12	4	3,22
27. ¿Considera usted que su Líder lleva un buen estilo de liderazgo?	60	126	30	5	3,09
28. ¿Su líder crea un ambiente de confianza en su grupo de trabajo?	60	127	27	7	3,09
29. ¿Su líder es una persona justa?	63	126	26	6	3,11
30. ¿Su líder confía en su grupo de trabajo?	57	147	14	3	3,17
31. ¿Obtiene guía de su líder para hacer mejor su trabajo?	55	132	28	6	3,07
32. ¿Su líder solventa las inquietudes y/o problemas de trabajo?	50	134	32	5	3,04
Puntuación sobre 28 puntos					21,78

Puntuación de la dimensión	Nivel Bajo	Promedio	Nivel Alto
	7 – 14	15 - 21	22 - 28
		21,78	

En relación a esta dimensión se puede apreciar que alcanzó un puntaje promedio, el personal de la dirección manifestó que el estilo de liderazgo que tienen los líderes es bueno ya que promueve la confianza y guían a sus colaboradores en sus actividades, sin embargo en menor medida algunos trabajadores mencionan que el estilo de liderazgo no es el adecuado, esto puede deberse a que los trabajadores tienen que acatar las peticiones de sus superiores y la forma de solucionar los conflictos es a través de sanciones directas. Por lo que, se puede decir que el estilo de liderazgo que tiene la organización es paternalista, los líderes y autoridades toman las decisiones importantes, sin embargo son amables y paternales con sus colaboradores.

Tabla 18

Resultados dimensión trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO					
ITEM/PERSONAS	TOTALMENTE DE ACUERDO / EXCELENTE	DE ACUERDO / MUY BUENO	EN DESACUERDO / MALO	TOTAL DESACUERDO / REGULAR	PUNTAJE
33. El trabajo en equipo en la Institución es:	31	94	59	37	2,54
34. Cuando usted necesita información del Distrito o las Unidades Operativas. ¿La puede conseguir fácilmente?	15	123	69	14	2,63
35. ¿Existe ayuda y colaboración entre compañeros de la Institución?	37	139	35	10	2,92
36. ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo en la Institución?	33	125	49	14	2,80
37. ¿Existe compañerismo en su lugar de trabajo?	52	120	34	15	2,95
38. Cuando usted tiene algún problema en su lugar de trabajo. ¿Suelen haber personas dispuestas a ayudarlo?	51	135	26	9	3,03
39. Cuando sus compañeros de trabajo le solicitan ayuda y colaboración. ¿Usted está dispuesto a ayudarlos siempre?	120	95	5	1	3,51
Puntuación sobre 28 puntos					20,38

Puntuación de la dimensión	Nivel Bajo	Promedio	Nivel Alto
	7 – 14	15 - 21	22 – 28
	20,38		

En la dimensión trabajo en equipo se alcanzó un puntaje promedio, los trabajadores mencionaron que en general existe la colaboración entre compañeros en la entidad y se estimula la cooperación para realizar las actividades, sin embargo algunos trabajadores mencionaron que no siempre existe cooperación, esto puede ser debido a que algunos de ellos tienen ocupado el mayor tiempo en sus propias actividades, como pueden ser los médicos o enfermeras quienes tienen que atender a sus pacientes durante todo el día, o el personal administrativo quienes reciben actividades por la coordinación zonal, entidad de nivel jerárquico superior de quien tienen que acatar órdenes y actividades. Sin embargo, cabe mencionar que la organización realiza reuniones mensuales entre los líderes y las autoridades para brindar información y que cada líder pueda planificar las actividades con sus colaboradores, lo cual ayuda al trabajo en equipo y permite a los establecimientos de salud organizarse de mejor manera.

Tabla 19*Resultados generales del cuestionario*

Resumen Valores Totales por Dimensiones						
Dimensión	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Valor Total	Nivel bajo	Promedio	Nivel Alto
Motivación	7	28	22,42			X
Comunicación	7	28	20,93		X	
Organización	6	24	17,24		X	
Relaciones Interpersonales	5	20	13,82		X	
Liderazgo	7	28	21,78		X	
Trabajo en Equipo	7	28	20,38		X	
CLIMA LABORAL	39	156	116,57		X	

Mediante esta tabla se puede evidenciar que ninguna dimensión tiene un nivel bajo, el clima laboral se encuentra en un nivel promedio, lo que quiere decir que la dirección tiene un buen ambiente laboral, esto ayuda para que el personal se sienta motivado y tenga un buen desempeño. Sin embargo, es importante tomar en cuenta únicamente la dimensión motivación se encuentra en un nivel alto.

3.8 Análisis de resultados de focus group

Para profundizar y complementar la información que se ha recopilado mediante el cuestionario, se realizaron dos focus group, uno con líderes de varios establecimientos de salud y el segundo con algunos servidores públicos que no tienen personas a su mando. A continuación se presentan los resultados por cada dimensión:

3.8.1. Motivación

En esta dimensión se pudo conocer varios aspectos, los trabajadores mencionaron que no hay ningún tipo de incentivo o actividades para mejorar la motivación en la dirección, manifestaron que no existen reconocimientos por el buen trabajo, ninguna felicitación por los años de servicio o fechas importantes como los cumpleaños. Como dato a destacar mencionaron que en muchas ocasiones existe sobre carga de trabajo y falta de comunicación en la organización, lo cual afecta al desempeño.

3.8.2. Comunicación

Con relación a la comunicación se pudo conocer que la entidad tiene canales de comunicación oficiales y no oficiales. Entre los oficiales se encuentran el Zimbra, que es el correo institucional, el Quipux que: “es un sistema informático con acceso vía web que permite el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben en las Instituciones Públicas” (Manual de Usuario Ciudadano con Firma Electrónica, 2018, 14 de Junio), teléfonos convencionales y comunicación verbal. En cuanto a los canales de información no oficiales están el correo electrónico personal y el chat mediante la aplicación whatsapp de dispositivos celulares.

De estos canales de comunicación, los más utilizados son el Quipux, teléfonos convencionales, comunicación personal y la aplicación whatsapp, esta última es utilizada ya que permite tener una comunicación rápida entre los trabajadores, pero depende de cada uno la utilización de esta aplicación ya que necesita servicio de internet y la institución solo brinda facilidades para canales de comunicación oficiales.

Se pudo apreciar que a nivel general la comunicación fluye cuando esta es de forma verbal, sin embargo mencionaron que la comunicación entre los establecimientos de salud y el distrito es compleja, debido a que los establecimientos de salud tienen que atender a pacientes durante su jornada laboral por lo que es complicado que los líderes o sus colaboradores puedan estar pendientes de la petición de información y correos recibidos, lo cual provoca malestar entre las partes.

Dentro del medio de comunicación Quipux se pudo conocer que muchos de estos son mal direccionados y son enviados a la persona que no le corresponde, debido a esto muchos de estos documentos electrónicos no son leídos. De igual manera manifestaron que muchas veces reciben el mismo documento electrónico de distintos procesos, lo cual causa incomodidad ya que responden a una persona pero las demás vuelven a solicitar determinada información.

Un dato a destacar es que se conoció que en la Coordinación Zonal quien tiene un nivel jerárquico superior en la institución, pide información de manera urgente e inmediata, lo que muchas veces provoca malestar en la dirección ya que el distrito es quien recibe la petición de información y muchas veces tiene que comunicarse con los establecimientos de salud para

solicitar la información, lo cual incomoda al personal de la organización ya que no se la realiza con anticipación.

3.8.3. Organización

Con relación a esta dimensión se pudo conocer que internamente el personal de la dirección se organiza y planifica sus actividades, para esto realiza reuniones mensuales, sin embargo debido a información que solicita la Coordinación Zonal de manera imprevista, dificulta la correcta organización, es por esto que los trabajadores realizan se organizan y planificar sus actividades a corto plazo.

Se pudo apreciar el malestar de ciertos líderes, ya que se suelen realizar itinerancias (rotar el personal por necesidades institucionales) que no son avisadas con anticipación por lo que lo afecta en la organización y atención de los pacientes.

Además se mencionó que no existe una correcta planificación de las capacitaciones, ya que se comunica una semana antes, lo que provoca incomodidad en los establecimientos de salud ya que perjudica la planificación de actividades.

3.8.4. Relaciones interpersonales

Dentro de esta dimensión se pudo conocer que durante la jornada laboral, los servidores públicos se dedican únicamente a su trabajo, se comunican para intercambiar o solicitar información pero mencionaron que no tienen espacios de socialización para mejorar las relaciones interpersonales. De esta manera se pudo apreciar la necesidad de espacios y tiempo para poder realizar actividades de socialización, como por ejemplo, pausas activas.

De igual manera los trabajadores manifestaron que en la dirección cuando existen conflictos ya sean estos personales o laborales se suele sancionar directamente sobre la falta cometida, sin antes realizar un diálogo entre las partes y el líder, lo cual puede provocar malestar en el grupo de trabajo y afectar a las relaciones interpersonales ya que no hay una debida atención a los conflictos.

3.8.5. Liderazgo

En relación al liderazgo se pudo conocer que el personal de la institución recibe poca retroalimentación por parte sus líderes, además de no recibir reconocimientos cuando se

realiza bien el trabajo. Sobre la base de los resultados obtenidos mediante el cuestionario y el focus group se puede concluir que los líderes tienen rasgos paternalistas, apoyan a sus colaboradores pero las decisiones las toman los líderes, existe poca participación de los colaboradores.

3.8.6. Trabajo en equipo

En esta dimensión se pudo conocer que no se han realizado actividades para fomentar el trabajo en equipo en la dirección y que existen algunos trabajadores que son individualistas y solo realizan sus propias actividades. Algo a destacar es que debido a la carga de trabajo que tiene el personal se hace complicado que pueda haber cooperación.

A pesar de esto, mencionaron que en los establecimientos de salud para la atención de los pacientes existe el trabajo en equipo, ya que la atención debe ser de calidad, lo que hace falta es mejorar la cooperación con el resto de la dirección.

Con lo antes mencionado se puede llegar a la conclusión de que el clima laboral en la dirección es bueno, sin embargo existen dimensiones en las cuales se puede intervenir para que el ambiente laboral mejore aún más. Así, en el siguiente capítulo se dará a conocer la propuesta de mejora que se recomienda realizar.

CAPÍTULO IV

4. LA PROPUESTA

4.1 Objetivo

Proporcionar a la institución una serie de estrategias que constituyan un aporte para mejorar la experiencia laboral de los trabajadores, en cuanto a los factores de clima organizacional medidos.

4.2 Introducción

El diagnóstico realizado previamente mediante el cuestionario y los focus group sirvió como línea base para analizar qué puntuación alcanza el clima laboral en la dirección e identificar aquellas dimensiones en las cuales se puede intervenir para su mejora, para esto se propone algunas actividades, las cuales serán mencionadas a continuación:

4.3 Propuesta de mejora

4.3.1 Motivación

Mediante los resultados del diagnóstico se pudo evidenciar que a los trabajadores de la dirección no se les da reconocimiento, así como ningún tipo de incentivo, para mejorar este factor se recomienda realizar las siguientes actividades:

4.3.1.1 Aplicar el nuevo procedimiento mejorado de inducción

La institución no tiene un manual de inducción definido para entregar a los nuevos trabajadores, es por esto que se recomienda realizar el siguiente proceso:

- Cuando se contrate nuevo personal, Talento Humano les entregará el manual de inducción propuesto (Anexo 8), con el fin de que los nuevos servidores públicos tengan conocimiento de las principales características de la institución.
- Talento Humano entregará al nuevo servidor público una lista de funciones que tiene que cumplir en su cargo, esta información se la obtendrá del manual de puestos de primer nivel para profesionales de salud y el manual de puestos para personal administrativo.

- Talento Humano presentará al nuevo servidor público a sus nuevos compañeros y a su líder, este último se encargará de explicar a detalle las funciones que tiene que cumplir, esto con el fin de que el nuevo personal se familiarice con su nuevo lugar de trabajo y sus actividades.
- Para evaluar esta actividad, se realizará un seguimiento al nuevo trabajador durante el periodo de prueba y se analizará el resultado de su evaluación de desempeño.

4.3.1.2 Dar reconocimiento al personal de la institución

Mediante el diagnóstico de clima laboral se pudo conocer que en la organización no se realiza reconocimientos a los trabajadores, es por esto que se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Enviar un documento de felicitación (Anexo 9) mediante Quipux desde la dirección el primer día laborable de cada mes a los servidores públicos que hayan entrado a su jornada laboral puntualmente o tengan la menor cantidad de atrasos.
- Otorgar un diploma de agradecimiento y reconocimiento (Anexo 9) a los servidores públicos que cumplan 5 años de servicio en la dirección.
- Enviar un documento de felicitación por el cumpleaños (Anexo 9) desde la dirección a los servidores públicos mediante Quipux y en físico.
- Para evaluar esta actividad, se aplicará una encuesta (Anexo 10) y se analizará el puntaje en la evaluación de desempeño de los trabajadores.

4.3.2 Comunicación

4.3.2.1 Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los movimientos de personal

Se pudo evidenciar que los trabajadores sienten cierto malestar porque no son informados de los movimientos de personal, lo cual suele dificultar la comunicación, es por esto que se recomienda realizar la siguiente actividad:

- Talento Humano enviará un Quipux mensual a todas las autoridades de la dirección informando los movimientos de personal que se han realizado durante el mes, esto

con el fin de mantener informado al personal, para mejorar la organización y la comunicación.

4.3.2.2 Realizar grupos de chat en la aplicación de whatsapp entre las autoridades de la dirección

Mediante el focus group se pudo conocer que varios líderes usan el chat de whatsapp, ya que les permite tener una comunicación más rápida y priorizar las actividades urgentes, por lo cual se recomienda realizar lo siguiente:

- En la reunión mensual que realiza la dirección entre todas las autoridades, solicitar un tiempo de diez minutos para plantear la idea de crear un grupo de chat mediante la aplicación whatsapp, con el fin de agilizar la comunicación. Se debe lograr:
- Apertura de todos los líderes para crear el chat grupal
- Disponibilidad de datos móviles de todos los líderes
- Aclarar que el chat grupal únicamente se utilizará para fines laborales, es decir compartir información, documentos oficiales e informar actividades de carácter urgente.

4.3.2.3 Priorizar y direccionar los documentos vía Quipux

Los trabajadores mencionaron que las solicitudes de la Coordinación Zonal suelen perjudicar la planificación, debido a esto se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Solicitar diez minutos en una de las reuniones mensuales entre los líderes de la dirección, para presentar y socializar información mediante las diapositivas realizadas del uso de Quipux (Anexo 3) para guiar a los líderes a direccionar de mejor manera la información.
- Enviar desde la dirección la presentación a todo el personal de la institución.

4.3.2.4 Autorizar a los establecimientos de salud agendar una cita médica menos para los líderes, tiempo que dispondrán para la revisión de Quipux

Los líderes de la dirección mencionaron que debido a la atención de los pacientes, no pueden estar al pendiente del Quipux gran parte de su tiempo, cada cita médica tiene una

duración de 20 minutos, con fin de facilitar el trabajo de los líderes de los establecimientos de salud se recomienda seguir el siguiente proceso:

- Disminuir una cita médica al día para los líderes de los establecimientos de salud
- Brindar un tiempo de 20 minutos a los líderes de los establecimientos de salud para la revisión del Quipux, diez minutos en la mañana de 10:30 a 10:40 y diez minutos en la tarde de 14:30 a 14:40.

4.3.3 Organización

4.3.3.1 Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los responsables de cada proceso en el área administrativa

Se pudo evidenciar que debido a los movimientos de personal, suele haber información mal direccionada, para mejorar la organización se recomienda realizar el siguiente proceso:

- Talento Humano enviará un Quipux a todas las autoridades de la dirección en el cual contenga una lista del personal administrativo junto con los diferentes procesos que manejan.
- En caso de que se realicen movimientos de personal en el área administrativa, actualizar la lista y enviar un nuevo Quipux a todos los líderes.

4.3.3.2 Realizar un cronograma de capacitaciones

El personal mencionó que no existe una planificación de las capacitaciones, es por esto que se recomienda realizar la siguiente actividad:

- Talento Humano realizará un cronograma de capacitaciones semestral sobre la base de detección de necesidades de capacitación de la institución, para esto se recomienda usar el siguiente formato:

Formato Cronograma de Capacitación								
N°	Dirigido a	Tema de Capacitación	Capacitador	Objetivos	Contenido de Capacitación	Lugar	Fecha	Recursos

4.3.3.3 Anticipar y registrar la petición de información solicitada por la Coordinación Zonal

Uno de los problemas que se pudo detectar en la dirección es que recibe solicitudes y peticiones por la Coordinación Zonal las cuales siempre son de carácter urgente, lo cual afecta a la organización y planificación, por esta razón se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Seleccionar un área del personal administrativo para que sea responsable de tener comunicación diaria con la Coordinación Zonal, para anticipar la petición de información y actividades.
- Seleccionar un área del personal administrativo para que lleve un registro mensual de las peticiones de la Coordinación Zonal, para lo cual se recomienda usar el siguiente formato:

Peticiones de la Coordinación Zonal – 2019		
Mes	Actividades	Personal involucrado en las actividades solicitadas
Noviembre		
Diciembre		

4.3.4 Relaciones interpersonales

4.3.4.1 Planificar actividades de integración en fechas importantes del año

El personal de la dirección mencionó que no se realizan actividades de integración, con el fin de poder integrar más al personal se recomienda realizar el siguiente proceso, cada establecimiento de salud creará una comisión para la planificación de actividades para cada una de las fechas que se menciona a continuación:

- Día Mundial de la salud (7 de Abril): Desde la dirección de la institución enviar un Quipux a todo el personal felicitándolo por este día y agradeciendo por pertenecer a la dirección.
- Semana Santa (Abril): Seleccionar voluntarios para la preparación o compra de fanesca para compartir con los compañeros.
- Día de los Difuntos (Noviembre): Seleccionar voluntarios para la preparación o compra de colada morada para compartir con los compañeros.
- Navidad y fin de año (Diciembre): Realizar un intercambio de regalos entre compañeros y seleccionar voluntarios para organizar una cena navideña.

4.3.4.2 Realizar una capacitación a los líderes de la dirección acerca del manejo y resolución de conflictos

Los trabajadores mencionaron que ante la existencia de conflictos, se suele sancionar directamente sin tener un previo diálogo entre las partes involucradas, debido a esto se recomienda realizar una capacitación a los líderes, para lo cual se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Buscar un capacitador externo para el tema designado que pueda movilizarse hasta la ciudad de Tulcán e incluya en su planificación los siguientes temas:
 - a. Comunicación asertiva
 - b. Técnicas para tomar decisiones
 - c. Técnicas para la resolución de conflictos (Negociación, mediación, conciliación y arbitraje).
- Definir costos de la capacitación.
- Consultar si se cuenta con el presupuesto para el efecto.

- Definir fecha de capacitación.
- Realizar la capacitación.
- El objetivo de esta actividad es desarrollar competencias en los líderes acerca de la comunicación asertiva y el manejo y resolución de conflictos para que puedan aplicarlo a sus colaboradores.

4.3.4.3 Realizar un paseo anual en la institución

Debido a la estructura de la dirección se recomienda que cada establecimiento de salud tenga su propio paseo anual y pueda organizar, planificar las actividades que realizará, para esto se sugiere el siguiente proceso:

- Cada establecimiento de salud creará una comisión para la planificación del paseo.
- En la planificación se recomienda incluir las dinámicas que se detallan en el Anexo 6, con el fin de que puedan realizar actividades que fortalezcan el trabajo en equipo.
- El objetivo de esta actividad es crear más espacios de integración de los trabajadores y fortalecer el trabajo en equipo.

4.3.4.4 Implementar las pausas activas en la dirección

Mediante el diagnóstico de clima laboral, se pudo conocer que en la dirección no se realizan pausas activas, los trabajadores únicamente emplean su tiempo para sus actividades laborales y mencionaron que no tienen espacios de integración, por esto se recomienda realizar el siguiente proceso:

- Solicitar autorización a la dirección de 15 minutos diarios para que el personal de la institución pueda realizar pausas activas, siete minutos en la mañana de 11:00 am a 11:07 y siete minutos en la tarde de 15:00 a 15:08.
- Realizar la capacitación en pausas activas mediante la presentación de diapositivas diseñado (Anexo 4).
- En los establecimientos de salud agendar las citas médicas y actividades de manera que todos los trabajadores puedan realizar las pausas activas a las horas fijadas.
- Cada líder realizará una réplica de la capacitación a sus colaboradores.

- Para dar seguimiento a esta actividad los líderes de cada Unidad Operativa entregarán semanalmente un informe mediante Quipux el formato de seguimiento (Anexo 5) lleno con el número de pausas activas realizadas durante cada semana.

4.3.5 Liderazgo

4.3.5.1 Capacitar a los líderes de la institución en comunicación asertiva para brindar una retroalimentación grupal al personal de la dirección mensualmente

Los trabajadores mencionaron que reciben poca retroalimentación por parte de sus líderes, por esto se recomienda las siguientes actividades:

- Incluir el tema comunicación asertiva en la capacitación de técnicas en el manejo y resolución de conflictos, la cual se detalla en la dimensión relaciones interpersonales.
- Cada líder brindará retroalimentación a sus colaboradores en conjunto mensualmente, respecto al desempeño que ha tenido su grupo de trabajo, con el fin de identificar posibles fallas en las actividades y/o felicitar a los servidores públicos por su buen trabajo.

4.3.5.2 Realizar un proceso de mentoring

En la dirección no existe rotación en los líderes en las zonas urbanas, sin embargo sí existe rotación en las zonas rurales, es decir en los siguientes establecimientos de salud: “El Baboso, El Carmelo, Maldonado, Mariscal Sucre, Pioter, Santa Martha de Cuba, Urbina y San Marcos, esto debido a que cada año llegan y salen profesionales rurales que inician o cumplen su año de salud rural y se selecciona uno de ellos para que sea el nuevo líder, por esta razón se recomienda realizar las siguientes actividades:

- Establecer metas que se quiere conseguir:
 - a. Aprendizaje del nuevo líder de los procesos y actividades que se maneja en su cargo.
 - b. Obtener un buen desempeño de los nuevos líderes de la dirección.
- Seleccionar a los mentores que cumplan con las siguientes características:
 - a. Tener experiencia como líder de al menos un año

- b. Tener una buena puntuación en la última evaluación de desempeño
- c. Ser voluntario
- Seleccionar a los mentorizados que cumplan con las siguientes características:
 - a. Se selecciona a los profesionales rurales médicos que han sido designados por el Ministerio de Salud Pública para los establecimientos de salud de la dirección.
- El proceso tendrá una duración de tres meses
- Una vez se ha seleccionado el mentor y el mentorizado, realizar las siguientes actividades:
 - a. Presentar personalmente al mentor con el mentorizado para consolidar la relación, establecer un mutuo compromiso, entender el propósito del proceso y establecer las metas a las cuales se quiere llegar.
 - b. Las partes tienen que tener continua comunicación por medios digitales como mensajes de texto, correos electrónicos para solventar cualquier duda.
 - c. Realizar dos reuniones mensuales entre las partes para analizar el aprendizaje y solventar dudas las dudas que tenga el mentorizado en su periodo de adaptación.
- Para dar seguimiento a esta actividad se recomienda realizar registros de las reuniones y evaluar el resultado del proceso en la evaluación de desempeño de los nuevos líderes.

4.3.6 Trabajo en equipo

4.3.6.1 Realizar un proceso de team building

Con el fin de reforzar el trabajo en equipo en la dirección se recomienda realizar un programa de team building que se realizará en cada establecimiento de salud, para esto realizar el siguiente proceso:

- Realizar una reunión entre las autoridades de la dirección para analizar la aplicación de un team building.
- Se recomienda verificar la necesidad de formar equipos en la dirección, para esto aplicar el cuestionario adjunto en el Anexo 7.
- Seleccionar los aspectos que se consideren más relevantes del trabajo en equipo para ser reforzados.
- Fijar objetivos que se quieren alcanzar mediante el team building

- Realizar la planificación del programa.
- Seleccionar las actividades sobre la base de los objetivos propuestos, se recomienda seleccionar las actividades mediante el libro Team Building Inside: la colección completa de los autores Cristina Rebiere y Olivier Rebiere (n.d.)
- Cada líder socializará con sus colaboradores el programa.
- Seleccionar responsables para la guía del programa
- Realizar el programa
- Para evaluar el impacto de esta actividad se deberá volver a medir este factor en la nueva encuesta de clima y comparar los resultados del diagnóstico realizado en esta investigación con los nuevos.

4.4 Supuestos

La presente propuesta debe ser analizada y aprobada por las autoridades de la dirección si se decide aplicarla.

La institución debe analizar si tiene el presupuesto necesario para la aplicación de la propuesta.

4.5 Precondiciones

- Compromiso y apoyo de las autoridades de la Dirección.
- Presupuesto aprobado por el personal administrativo para el desarrollo de la propuesta.
- Compromiso y participación de todo el personal.

4.6 Sostenibilidad

Una vez aplicado el plan de intervención, se recomienda realizar un nuevo diagnóstico de clima laboral cada dos o tres años, con el fin de identificar el impacto de la propuesta en las diferentes dimensiones. Esta propuesta puede ser modificada de acuerdo a los resultados, de tal manera que pueda mantenerse la base de planificación en el tiempo.

4.7 Monitoreo

Tabla 20

Monitoreo de la propuesta

Seguimiento de Indicadores			
Dimensión	Actividades	Indicadores	Fuente de Verificación
Motivación	Aplicar el nuevo procedimiento mejorado de inducción	100% de inclusión de actividades en el proceso de Inducción	Inducción realizada a un nuevo servidor público con las actividades recomendadas
	Dar reconocimiento al personal de la institución	100% de documentos entregados	Entrega de documentos al personal en fechas/ocasiones importantes
Comunicación	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los movimientos de personal	100% de participantes informados	<ul style="list-style-type: none"> • Lista mensual de movimientos de personal • Correos enviados mensualmente a los Líderes de los establecimientos de salud
	Realizar grupos de chat en la aplicación de whatsapp entre las autoridades de la dirección	100% de trabajadores incluidos en el chat de whatsapp	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de todos los participantes • Autoridades usando el chat de whatsapp para comunicarse.
	Priorizar y direccionar los documentos vía Quipux	100% de participantes informados	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación enviada a todo el personal • Quipux recibidos con las recomendaciones
	Autorizar a los establecimientos de salud agendar una cita médica menos para los líderes, tiempo que dispondrán para la revisión de Quipux	100% de Quipux revisados	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de una cita médica de la planificación. • Quipux respondidos por los establecimientos de salud
Organización	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los responsables de cada proceso en el área administrativa	100% de los trabajadores informados	Quipux enviado a todas las autoridades de la dirección
	Realizar un cronograma de capacitaciones	100% del cronograma realizado	• Cronograma semestral realizado
	Anticipar y registrar la petición de información solicitada por la Coordinación Zonal	100% del registro realizado	<ul style="list-style-type: none"> • Registro realizado • Quipux enviados entre la Dirección Distrital y la Coordinación Zonal
	Planificar actividades de integración en fechas importantes del año	100% de planificación realizada	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación realizada • Actividades realizadas

Relaciones interpersonales	Realizar una capacitación a los líderes de la dirección acerca del manejo y resolución de conflictos	100% de capacitación realizada	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de la institución capacitados gestionando el conflicto, en lugar de sancionar sin contacto con las partes.
	Realizar un paseo anual en la institución	100% de planificación del paseo anual realizada	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación realizada • Paseo realizado
	Implementar las pausas activas en la dirección	100% de participantes capacitados	<ul style="list-style-type: none"> • Pausas Activas implementadas • Registro de pausas activas realizadas
Liderazgo	Incluir en la capacitación de manejo y resolución de conflictos el tema de comunicación asertiva, para brindar una retroalimentación grupal al personal de la dirección mensualmente	100% de líderes capacitados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación realizada
	Realizar un proceso de mentoring	100% de mentoring realizado	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring Realizado, mentorizados seleccionados con el proceso de tres meses culminado. • Evaluación del desempeño de nuevos líderes mentorizados.
Trabajo en equipo	Realizar un proceso de team building	100% de team building realizado	<ul style="list-style-type: none"> • Team Building cumplido.

Tabla 21*Matriz de marco lógico*

DIMENSIÓN	PROPUESTA	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	LUGAR	PRESUPUESTO
Motivación	Aplicar el nuevo procedimiento mejorado de inducción	Talento Humano y líder del nuevo trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Inducción en digital • Lista de funciones de los cargos en digital • Impresora • Tinta a color • Un paquete de cien cartulinas de hilo blanco A4 • Lista de funciones de los cargos de la Institución • Transporte 	Permanente	Distrito	\$ 50.00
	Dar reconocimiento al personal de la institución	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de felicitación por puntualidad en digital • Documento de felicitación por 5 años de servicio en digital • Documento de felicitación por cumpleaños en digital • Computador • Internet • Impresora • Tinta a color • Un paquete de cien cartulinas de hilo blanco A4 	Permanente	Sala de reuniones y medios digitales	\$ 30.00
Comunicación	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los movimientos de personal	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Internet • Posicional actualizado mensualmente 	Mensualmente	Institución (medios digitales)	\$ 5.00
	Realizar grupos de chat en la aplicación de whatsapp entre las autoridades de la dirección	Director Distrital y Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de los líderes de la institución • Uso de datos móviles • Posicional actualizado mensualmente 	Una semana	Sala de reuniones	\$ 0.00
	Priorizar y direccionar los documentos vía Quipux	Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones diseñadas (Anexo 3 y 4) • Computador • Internet • Proyector 	Permanente	Sala de reuniones	\$ 5.00

	Autorizar a los establecimientos de salud agendar una cita médica menos para los líderes, tiempo que dispondrán para la revisión de Quipux	Talento Humano	• Solicitud por escrito y digital a la Dirección de la Institución	Una semana	Institución	\$ 5.00
Organización	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los responsables de cada proceso en el área administrativa	Talento Humano	• Lista del personal administrativo y sus funciones • Computador • Internet	Una semana	Institución (medios digitales)	\$ 5.00
	Realizar un cronograma de capacitaciones	Talento Humano	• Diagnóstico de necesidades de capacitación de la institución • Computador • Internet	Dos semanas	Institución	\$ 10.00
	Anticipar y registrar la petición de información solicitada por la Coordinación Zonal	Personal administrativo seleccionado	• Quipux • Teléfono	Permanente	Institución	\$ 10.00
Relaciones interpersonales	Planificar actividades de integración en fechas importantes del año	Talento Humano y personal voluntario	• Computador • Internet	Una semana	Institución	\$ 200.00
	Realizar una capacitación a los líderes de la dirección acerca del manejo y resolución de conflictos	Autoridades de la institución	• Capacitador interno o externo seleccionado • Planificación de la capacitación	Tres semanas	Sala de reuniones	\$ 2500.00
	Realizar un paseo anual en la institución	Autoridades de la institución	• Planificación realizada • Incluir actividades dinámicas en la planificación del paseo (Ver Anexo 6)	Mensualmente	Lugar de paseo elegido por el grupo de trabajo	\$ 100.00
	Implementar las pausas activas en la dirección	Talento Humano y líderes de la institución	• Solicitud de autorización • Presentaciones de diapositivas • Computador • Internet	Permanente	Sala de reuniones	\$ 20.00
Liderazgo	Incluir en la capacitación de manejo y resolución de conflictos el tema de comunicación asertiva, para brindar una retroalimentación grupal al personal de la dirección mensualmente	Director Distrital y Talento Humano	• Planificación de la capacitación de manejo y resolución de conflictos	Una semana	Sala de reuniones	\$ 5.00
	Realizar un proceso de mentoring	Talento Humano, mentor seleccionado y nuevo líder	• Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipo (Anexo 7). • Planificación realizada	Tres meses	Institución (medios digitales)	\$ 100.00

Trabajo en equipo	Realizar un proceso de team building	Talento Humano y líderes de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para diagnosticar la necesidad de formar equipo Planificación realizada • Libro Team Building Inside: la colección completa de los autores Cristina Rebiere y Olivier Rebiere (n.d.) 	Mensualmente	Complejo deportivo	\$ 200.00
-------------------	--------------------------------------	--	---	--------------	--------------------	-----------

Tabla 22

Cronograma de aplicación

FACTOR	PROPUESTA	Diciembre 2019				Enero 2020				Febrero 2020				Marzo 2020				Abril 2020			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Motivación	Aplicar el nuevo procedimiento mejorado de inducción																				
	Dar reconocimiento al personal de la institución																				
Comunicación	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los movimientos de personal																				
	Realizar grupos de chat en la aplicación de whatsapp entre las autoridades de la dirección																				
	Priorizar y direccionar los documentos vía Quipux																				
	Autorizar a los establecimientos de salud agendar una cita médica menos para los líderes, tiempo que dispondrán para la revisión de Quipux																				
Organización	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los responsables de cada proceso en el área administrativa																				
	Realizar un cronograma de capacitaciones																				
	Anticipar y registrar la petición de información solicitada por la Coordinación Zonal																				
Relaciones interpersonales	Planificar actividades de integración en fechas importantes del año																				
	Realizar una capacitación a los líderes de la dirección acerca del manejo y resolución de conflictos																				
	Realizar un paseo anual en la institución																				
	Implementar las pausas activas en la dirección																				
Liderazgo	Incluir en la capacitación de manejo y resolución de conflictos el tema de comunicación asertiva, para brindar una retroalimentación grupal al personal de la dirección mensualmente																				
	Realizar un proceso de mentoring																				
Trabajo en equipo	Realizar un proceso de team building																				

Tabla 23

Resultados esperados

DIMENSIÓN	PROPUESTA	RESULTADOS ESPERADOS
Motivación	Aplicar el nuevo procedimiento mejorado de inducción	• Realizar una mejor inducción a los nuevos trabajadores.
	Dar reconocimiento al personal de la institución	• Aumentar el grado de motivación al personal de la institución
Comunicación	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los movimientos de personal	• Mantener informado a líderes sobre los movimientos de personal mensualmente para prevenir fallos o retrasos en actividades
	Realizar grupos de chat en la aplicación de whatsapp entre las autoridades de la dirección	• Agilizar la comunicación entre las autoridades de la institución
	Priorizar y direccionar los documentos vía Quipux	• Mejorar la comunicación en la institución mediante el uso de Quipux y priorizar las actividades solicitadas por la Coordinación Zonal
	Autorizar a los establecimientos de salud agendar una cita médica menos para los líderes, tiempo que dispondrán para la revisión de Quipux	• Mejorar la atención de los Quipux por parte de los líderes de los establecimientos de salud
Organización	Informar a las principales autoridades de la dirección acerca de los responsables de cada proceso en el área administrativa	• Informar a los líderes de la dirección para agilizar la comunicación y organización
	Realizar un cronograma de capacitaciones	• Informar al personal de fechas de las capacitaciones para mejorar la organización de la Institución
	Anticipar y registrar la petición de información solicitada por la Coordinación Zonal	• Tener un registro de las actividades solicitadas por la Coordinación Zonal. • Mantener contacto con la Coordinación Zonal para anticipar la información solicitada
Relaciones interpersonales	Planificar actividades de integración en fechas importantes del año	• Mejorar las relaciones interpersonales • Brindar espacios de socialización • Integrar al personal
	Realizar una capacitación a los líderes de la dirección acerca del manejo y resolución de conflictos	Capacitar a los líderes de la dirección para desarrollar competencias en el manejo y resolución de conflictos.
	Realizar un paseo anual en la institución	• Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores • Integrar más al personal
	Implementar las pausas activas en la dirección	Capacitar al personal en pausas

		activas para implementar su aplicación en la institución
Liderazgo	Incluir en la capacitación de manejo y resolución de conflictos el tema de comunicación asertiva, para brindar una retroalimentación grupal al personal de la dirección mensualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el tema de comunicación asertiva en la capacitación del manejo y resolución de conflictos. • Brindar al personal de la dirección una retroalimentación conjunta del desempeño del grupo.
	Realizar un proceso de mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a los nuevos líderes conocimientos y experiencias respecto a las funciones de su cargo para mejorar su desempeño.
Trabajo en equipo	Realizar un proceso de team building	Mejorar el trabajo en equipo, la cooperación y el compañerismo

4.8 Evaluación

La evaluación de la propuesta de intervención se la realizará después de dos o tres años por Talento Humano, mediante la comparación de los resultados del diagnóstico de clima laboral de la presente investigación con los resultados de un nuevo estudio para verificar si las dimensiones y el clima laboral en general han mejorado.

CAPÍTULO V

5. MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

En esta investigación se realizó un diagnóstico de clima laboral, tomando en cuenta sus bases teóricas y las características de la organización, posteriormente se elaboró una propuesta de mejora sobre la base de los resultados del diagnóstico.

El principal medio de comunicación de la organización es el Quipux, mediante esta herramienta los trabajadores comparten información, actividades y solicitudes. Sin embargo se pudo apreciar que la información no suele ser direccionada de forma correcta debido a movimientos de personal o no saber a qué procesos responder.

La planificación y organización de las actividades en la institución se ve muchas veces afectada por actividades y solicitudes realizadas por la Coordinación Zonal, por esta razón es importante que la organización mantenga constante comunicación con una de sus autoridades y tener un registro de las actividades que se realizan.

Mediante el diagnóstico se pudo apreciar que la dimensión motivación obtuvo un puntaje alto, mientras que las dimensiones comunicación, organización, relaciones interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo obtuvieron un puntaje promedio, lo cual quiere decir que el clima laboral es favorable para los trabajadores y la dirección, sin embargo se diseñó la propuesta con el fin de que la institución pueda aplicarla y así mejorar cada una de las dimensiones.

El clima laboral forma parte de la cultura organizacional, el cual representa una serie de características internas de una organización y a las que todos sus trabajadores están expuestos, para el desarrollo de investigaciones relacionadas con el clima laboral se debe tener en cuenta a las percepciones que tienen los trabajadores respecto a esas características y para analizar esta información como principal herramienta están los cuestionarios que varios autores han realizado, los cuales pueden ser apoyados de otras herramientas de diagnóstico organizacional como focus group o entrevistas

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la institución tomar en cuenta la propuesta de mejora para su aplicación, es importante que las autoridades tengan compromiso y den seguimiento a las diferentes actividades propuestas.

Se recomienda tomar un tiempo de las reuniones mensuales entre las autoridades que realiza la organización para realizar diálogos respecto al uso de Quipux, esto con el fin de analizar posibles fallos y utilizar de mejor manera esta herramienta.

Se recomienda siempre tener actualizado el registro de las peticiones de la Coordinación Zonal para poder analizar en posteriores meses si la información solicitada puede realizarse con anticipación y que de esta manera no afecte a la organización de la institución.

Es importante que se realice un diagnóstico de clima laboral cada dos o tres años tomando en cuenta las mismas dimensiones analizadas en esta investigación para analizar el impacto que tuvo la propuesta y comparar los resultados de esta investigación con el nuevo diagnóstico.

Para futuros estudios de clima laboral se recomienda a la institución analizar los diferentes cuestionarios que existen actualmente, con el fin de seleccionar el más adecuado para su aplicación o tomarlo de base para realizar un cuestionario propio que se adecue a la institución.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Argentina: GRANICA.
- Borda, M. (2013). *El proceso de investigación: visión general de su desarrollo*. Colombia: Universidad del Norte.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid, España: UNED.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Educación.
- De La Fuente, A., & De Diego, V. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.
- Diez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación*. España: IDEASPROPIAS EDITORIAL.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gan, F., & Gaspar, B. (2007). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: UOC.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones*. México: CENGAGE Learning.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hellrieger, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE LEARNING.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional: Enfoque latinoamericano*. México: PERSON.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Venezuela: ALFA.

- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la Formación del Especialista*. Valladolid, España: LEX NOVA.
- Loya, S. (2011). *Liderazgo en el Comportamiento Organizacional*. México: trillas.
- Lozada, M., & Muñoz, A. (2012). *Experiencias de investigación en salud y seguridad en el trabajo*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Rosario: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rubiére, C., & Rubiére, O. (n.d.). *Team Building inside: la colección completa*.

INTERNET

Acuerdo Ministerial N°4521. (14 de Noviembre de 2013). Obtenido de Ministerio de Salud Pública:

<http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/acuerdosM/4521.pdf>

Baldo, M. (15 de Julio de 2018). *Scribd.* Obtenido de <https://es.scribd.com/document/353333365/Escala-de-Clima-Organizacional-Edco>

Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública. (13 de Noviembre de 2013). Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ESTATUTO-SUSTITUTIVO-MSP-ALCANCE-REFORMA-ABRIL17.pdf>

Examen Especial a los gastos, existencias para consumo corriente y bienes de administración, por el período comprendido entre el 1 de noviembre de 2014 y el 30 de abril de 2018. (2018). Obtenido de Contraloría General del Estado: <http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=57570&tipo=inf>

Granados, J., Salazar, M., & Gómez, J. (5 de Diciembre de 2011). *Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería.* Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114801>

Ley Orgánica del Servicio Público. (28 de Marzo de 2016). Obtenido de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Licea, R. (Mayo de 2012). *Propuesta de gimnasia laboral para disminuir los problemas de salud de los trabajadores de oficina.* Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4730368>

Manual de Usuario Ciudadano con Firma Electrónica. (14 de Junio de 2018). Obtenido de Sistema de Gestión Documental Quipux: <https://www.gestiondocumental.gob.ec/>

Mora, A. (9 de Agosto de 2013). *Somos Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública:
<http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/agita-tu-mundo/350-pausa-activa>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (9 de Septiembre de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de Scielo:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Segura, A. (2012). *Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/35442/36514>

ANEXOS

Anexo 1

**ENCUESTA DEL CLIMA LABORAL EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 04D01 SAN
PEDRO DE HUACA TULCÁN – SALUD**

Ama y disfruta apasionadamente lo que haces, esa energía positiva inunda todo y a todos.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión acerca de algunos factores relacionados con su trabajo en la Institución y su entorno laboral. Es anónima por lo que se le solicita conteste de la manera más honesta posible.

DISTRITO 04D01 SALUD: _____ UNIDAD OPERATIVA: _____

Instrucciones: Lea cada pregunta y conteste de acuerdo a su criterio marcando con una X en el cuadro que crea conveniente.

1. ¿La Institución es un excelente sitio de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

2. ¿Se siente usted satisfecho(a) de trabajar en la Institución?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

3. ¿Las actividades en su lugar de trabajo están claramente definidas?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

4. ¿Se siente usted apoyado(a) por su líder?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

5. ¿Usted tiene libertad para organizar su trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

6. ¿Sus compañeros realizan las actividades con interés?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

7. ¿Sus compañeros se esfuerzan para realizar un buen trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

8. ¿Cómo considera usted la comunicación con los compañeros de su lugar de trabajo?

EXCELENTE	MUY BUENA	MALA	REGULAR

9. ¿Cómo considera usted la comunicación con su líder?

EXCELENTE	MUY BUENA	MALA	REGULAR

10. ¿Cómo considera usted la comunicación entre los compañeros en su lugar de trabajo?

EXCELENTE	MUY BUENA	MALA	REGULAR

11. ¿Su líder comunica a tiempo las actividades que deben ser realizadas?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

12. ¿Le resulta fácil dialogar con sus compañeros de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

13. ¿Usted se siente en libertad de plantear a su líder las dudas y/o problemas relacionados con su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

14. ¿Usted se siente en libertad de plantear a sus compañeros las dudas y/o problemas relacionados con su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

15. ¿El personal de su lugar de trabajo sabe las actividades que realizan tanto las Unidades Operativas como el Distrito?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

16. ¿Las actividades a realizar en su lugar de trabajo están organizadas?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

17. ¿La información necesaria para el trabajo circula con fluidez y a tiempo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

18. ¿Las actividades en su lugar de trabajo suelen estar bien planificadas?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

19. ¿Las actividades en su lugar de trabajo se realizan eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

20. ¿La información solicitada al Distrito o las Unidades Operativas suele ser completa y llega a tiempo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

21. Las relaciones interpersonales de la Institución son:

EXCELENTES	MUY BUENAS	MALAS	REGULARES

22. ¿Los miembros de su lugar de trabajo son amigables con usted?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

23. ¿En su lugar de trabajo hay un buen ambiente laboral?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

24. Las relaciones interpersonales con su líder y compañeros son:

EXCELENTES	MUY BUENAS	MALAS	REGULARES

25. ¿Cómo considera usted la confianza entre compañeros de la Institución?

EXCELENTE	MUY BUENA	MALA	REGULAR

26. ¿Su líder está dispuesto a escuchar a sus compañeros de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

27. ¿Considera usted que su Líder lleva un buen estilo de liderazgo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

28. ¿Su líder crea un ambiente de confianza en su grupo de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

29. ¿Su líder es una persona justa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

30. ¿Su líder confía en su grupo de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

31. ¿Obtiene guía de su líder para hacer mejor su trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

32. ¿Su líder solventa las inquietudes y/o problemas de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

33. El trabajo en equipo en la Institución es:

EXCELENTE	MUY BUENA	MALO	REGULAR

34. Cuando usted necesita información del Distrito o las Unidades Operativas. ¿La puede conseguir fácilmente?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

35. ¿Existe ayuda y colaboración entre compañeros de la Institución?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

36. ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo en la Institución?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

37. ¿Existe compañerismo en su lugar de trabajo?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

38. Cuando usted tiene algún problema en su lugar de trabajo. ¿Suelen haber personas dispuestas a ayudarle?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

39. Cuando sus compañeros de trabajo le solicitan ayuda y colaboración. ¿Usted está dispuesto a ayudarlos?

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO

Anexo 2

GUÍA DE FOCUS GROUP CLIMA LABORAL DIRECCIÓN DISTRITAL 04D01 SAN PEDRO DE HUACA TULCÁN - SALUD

Objetivo: Obtener información cualitativa acerca del Clima Laboral de la Institución.

Preguntas:

Comunicación

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se usan en la Institución para comunicarse, recomendarían añadir alguno?
2. ¿Cómo considera usted la comunicación en la Institución?
3. ¿Se han identificado problemas en la comunicación? ¿Cuáles?
4. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar la comunicación en la Institución?

Organización

5. ¿Considera que existe organización en la Institución?
6. ¿Se han identificado problemas en relación a la organización? ¿Cuáles?
7. ¿Cómo suele organizar su trabajo?
8. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar la organización en la Institución?

Relaciones Interpersonales

9. ¿Cuál es su opinión acerca de las relaciones interpersonales de la Institución?
10. Cuando existen conflictos entre compañeros de trabajo ¿cómo suelen solucionarlos?
11. ¿Se realiza alguna actividad para mejorar las relaciones interpersonales?
12. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar las relaciones interpersonales en la Institución?

Trabajo en Equipo

13. ¿Cuál es su percepción respecto al trabajo en equipo de la Institución?

14. ¿Se realizan actividades para fomentar el trabajo en equipo en el Institución? ¿Cuáles?
15. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar el trabajo en equipo en la Institución?

Liderazgo

16. ¿Qué características cree usted que debe tener un líder?
17. ¿Qué estilo de liderazgo considera usted es el más adecuado? ¿por qué?
18. ¿Qué recomendaciones darían para mejorar el liderazgo?

Motivación


19. ¿Considera usted que el personal de su Unidad Operativa (lugar de trabajo) se encuentra motivado?
20. ¿Se han identificado factores que motiven o desmotiven al personal? ¿Cuáles?
21. ¿Se realizan actividades para motivar al personal de la Institución?
22. ¿Qué recomendaciones darían para motivar al personal de la Institución?

Anexo 3

DIPOSITIVAS CONCEPTO Y RECOMENDACIONES EN EL USO DE QUIPUX

Quipux

El Sistema de Gestión Documental QUIPUX es un sistema informático con acceso vía Web que permite el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben en las Instituciones Públicas, asegurándose que un funcionario público atienda el requerimiento ciudadano y de respuesta por este mismo medio.




Quipux
Gestión Documental

¿Sabías qué?


Un documento electrónico una vez impreso pierde validez legal, su validez radica en la integridad y autenticidad del documento electrónico.

Quipux recomienda Mozilla Firefox para su correcto funcionamientoIngresar al sistema


Ayuda, Soporte y Capacitación




Procedimientos



Implementación del Sistema prueba





Fuente: (Manual de Usuario Ciudadano con Firma Electrónica, 2018)

Recomendaciones para el mejor uso del Quipux

- Enviar los Quipux únicamente a las personas destinatarias.
- En los asuntos de los Quipux se recomienda colocar asuntos llamativos o que resuman las actividades a realizar o la información que se deba revisar, se recomienda poner en el asunto “URGENTE” cuando se solicite información o realizar actividades por petición de la Coordinación Zonal.
- En el cuerpo del documento detallar la actividad que se debe realizar y a colocar a las personas que se deban responder el documento.



Ejemplo: Quipux de Actividad

PARA: Dra. María José López Terán
EXPERTO DISTRITAL DE PROVISIÓN DE SERVICIOS DE SALUD - 04D01 SALUD

Enviar Quipux únicamente a la persona destinataria

ASUNTO: Matriz de Vacunas Disponibles

Colocar un asunto que resuma de qué trata el Quipux

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, por medio del presente se le solicita, por favor llenar la matriz adjunta de las vacunas disponibles en las diferentes Unidades Operativas.

Una vez recopilada la información favor responder también a:

Pablo Alexander Pozo Benítez
ESPECIALISTA DISTRITAL DE MEDICAMENTOS Y DISPOSITIVOS MEDICOS

Informar en el cuerpo del Quipux si se necesita que la información sea enviada a otras personas

Con sentimientos de distinguida atención.

Atentamente,

Dr. Mtr. Luis Fernando Bolaños Acosta
Director Distrital de Salud 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán - Salud

Ejemplo: Quipux de Información

PARA: Dr. Mtr. Luis Fernando Bolaños Acosta
Director Distrital de Salud 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud

Enviar Quipux únicamente a las personas destinatarias

Dra. Martha Elena Castro Landeta
Lider Centro de Salud Tulcán Sur - 04D01 SALUD

Dr. Anderson David Velasco Terán
Lider de Centro de Salud El Carmelo - 04D01 SALUD

ASUNTO: Reunión Viernes 24 de Mayo

Colocar un asunto que resuma de qué trata el Quipux

De mi consideración:

Reciban un cordial saludo, por medio del presente me permito informar que se convoca a una reunión el día Viernes 24 de Mayo en la Sala de Reuniones del Distrito de 9:00am a 11:00 am, los temas a tratar son Salud Ocupacional y Actualización en Reglamento Interno.

Con sentimientos de distinguida atención.

Atentamente.

Dra. María José López Terán
EXPERTO DISTRITAL DE PROVISIÓN DE SERVICIOS DE SALUD - 04D01 SALUD

Cuerpo del documento detallado y conciso

Aplicación

El Quipux es una herramienta de comunicación muy importante y útil, es por esto que hay que usarlo de la mejor manera y aprovechar los beneficios que da.

Talento Humano realizará un informe mensual en base a los Quipux recibidos y enviados a las diferentes Unidades Operativas para socializar en las reuniones mensuales los resultados que se han obtenido y ver puntos en los que se puede mejorar.



“La comunicación es el motor del cambio”



Referencia: Sistema de Gestión Documental Quipux. *Manual de Usuario Ciudadano con Firma Electrónica*. (14 de Junio de 2018).
Obtenido de Quipux Gestión Documental: <https://www.gestiondocumental.gob.ec/>

Anexo 4

Capacitación de Pausas Activas



Las Pausas Activas

Definición

Las pausas activas pueden ser definidas como espacios de diez a quince minutos dedicados al ejercicio físico, que permiten la movilidad y el estiramiento de músculos que permanecen inactivos durante el desarrollo del trabajo (Lozada & Muñoz, 2012, pág 38).



BENEFICIOS

FISIOLÓGICOS

- Mejora la movilidad y flexibilidad músculo articular
- Disminuye las inflamaciones y traumas,
- Mejora la postura
- Disminuye la tensión muscular innecesaria.
- Disminuye el esfuerzo en la ejecución de las tareas diarias.
- Facilita la adaptación al puesto de trabajo

PSICOLÓGICOS

- Favorece el cambio de rutina
- Refuerza el autoestima
- Muestra la preocupación de la empresa con sus funcionarios
- Mejora la capacidad de concentración en el trabajo



SOCIALES

- Despierta el surgimiento de nuevos líderes
- Favorece el contacto personal
- Promueve la integración social
- Favorece el sentido de grupo – se sienten parte de un todo
- Mejora las relaciones interpersonales

Fuente: (Licea, 2012)

Ejercicios Recomendados

Las pausas activas deben realizarse en dos series de 8 repeticiones cada una, los ejercicios que se recomiendan realizar son los siguientes:

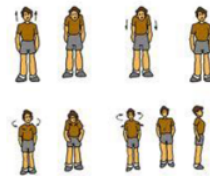
Cabeza



Realizar movimientos:

- Hacia atrás y al frente
- Volteando a la derecha y a la izquierda
- Inclinandola de un hombro hacia el otro.
- Haciendo círculos hacia la derecha y a la izquierda.

Hombros



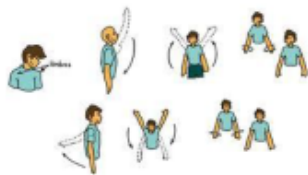
Realizar movimientos:

- Hacia arriba, subiendo y bajando
- Haciendo círculos hacia el frente y hacia atrás

Fuente: (Mora, 2013).

PRÁCTICA

Brazos



- Extender los brazos a los lados y elevarlos hasta dar una palmada por arriba de la cabeza
- Extendidos por enfrente con las palmas hacia abajo, elevarlos simultáneamente por arriba de la cabeza y bajarlos a la posición inicial

Tronco

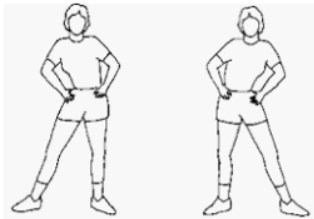


- Realizar movimientos:
- De pie o sentado con los brazos apoyados sobre los muslos, extender la espalda sacando el pecho
 - De pie o sentado con las manos apoyadas en la nuca, flexionar el tronco suavemente al frente y hacia uno y otro lado

Fuente: (Mora, 2013).

PRÁCTICA

Cadera



- De pie, apoye las manos en la cintura y empuje la cadera hacia el frente y hacia atrás
- De pie, apoye las manos en la cintura y empuje la cadera de un lado a otro
- De pie, realizar movimientos circulares completos

Piernas



- Sentado en una silla apoye las manos sobre los muslos, suba y baje las piernas completamente extendidas al mismo tiempo, sin tocar el piso
- Parado con los pies juntos, bajar el tronco ligeramente, hasta realizar una media sentadilla
- Parado, elevar una pierna extendida y realizar movimientos circulares; alternar las piernas

Fuente: (Mora, 2013).

PRÁCTICA

Aplicación

Realizar 2 pausas activas en el día, una durante la mañana y otra durante la tarde, cada una de 7 minutos

Cada semana cada líder llenará un formato y se enviará mediante Quipux a Talento Humano para dar seguimiento a esta actividad.

Formato de seguimiento Pausas Activas

Unidad Operativa:

Mes:

Semana:

Nº de participantes:

Pausas Activas						
Actividades						
Hora	Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
11:00-11:07						
15:00-15:08						

Observaciones:

MUCHAS GRACIAS



Referencias

Mora, A. (9 de Agosto de 2013). *Pausa Activa*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/agita-tu-mundo/350-pausa-activa>

Licea, R. (Mayo de 2012). *Propuesta de gimnasia laboral para disminuir los problemas de salud de los trabajadores de oficina*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4730368>

Lozada, M., & Muñoz, A. (2012). *Experiencias de investigación en salud y seguridad en el trabajo*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Anexo 5

Formato de seguimiento Pausas Activas

Unidad Operativa:

Mes:

Semana:

N° de participantes:

Pausas Activas					
Actividades					
Hora Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
11:00-11:07					
15:00-15:08					

Observaciones:

Anexo 6

Actividades Grupales

Actividades Grupales



Deportes y Equipos

Objetivo: Romper el hielo

Tiempo: 5 – 10 minutos

Recursos:

- 10 hojas papel bond A4
- 1 esfera de azul
- Lista de Deportes: (fútbol, baloncesto, fútbol americano, béisbol, natación, voleibol, tenis)
- 1 regla de 30cm
- 1 Tijera

Desarrollo:

- Se cuenta el número de personas del grupo.
- Se realizan algunas notas del mismo color, donde se escribe el nombre de un deporte, de manera que las notas estén distribuidas para que se formen equipos del mismo número de integrantes. Luego se juntan todas las notas.
- Se da la indicación al grupo de que en esta actividad no se puede usar la comunicación oral para comunicarse con los demás y que el objetivo es juntarse con personas que tienen el mismo deporte en su nota.
- El primer equipo que se reúna con sus compañeros que tienen el mismo deporte gana.



Fuente: Rubiére, C. & Rubiére, O.

Un mejor equipo

Objetivo: Analizar las fortalezas del equipo.

Tiempo: 15 minutos

Recursos:

5 cartulinas A4 de color amarillo
5 cartulinas A4 de color celeste
10 esferos color negro
1 Tijera



Desarrollo: Se realizan 2 tarjetas para cada miembro del equipo, una de color amarillo y una de color celeste, se puede dividir cada cartulina en seis partes para facilitar este proceso.

Posteriormente se entregan las tarjetas a todos los miembros del equipo, cada miembro escribe en la tarjeta amarilla tres fortalezas que tiene y en la tarjeta celeste escribe 3 fortalezas que debe tener un compañero para trabajar en su equipo.

Luego se juntan las tarjetas amarillas en un lado y las tarjetas celestes en otro, al final se dará lectura a las tarjetas amarillas para conocer las fortalezas del equipo actual y las tarjetas de color celeste para conocer qué características debería tener para que el equipo mejore. Al final se analiza que se puede mejorar actualmente para que se mejore el equipo actual.

Fuente: Rubiére, C. & Rubiére, O.

En busca de soluciones

Objetivo: Hacer que el equipo de trabajo busque una solución para un problema.

Trabajar en equipo

Enseñar al grupo que los conflictos o problemas se puede solucionarlos mejor en equipo.

Tiempo: 15 minutos

Recursos:

2 hojas de papel bond A4
2 esferos color negro



Desarrollo: El equipo se divide en grupos de seis personas, se da la indicación de que cada grupo debe tener un portavoz, se plantea un hipotético problema, este puede ser de cualquier tema, se da la indicación de que cada grupo tiene 6 minutos para que socialicen sus posibles soluciones para el problema planteado, el portavoz de cada grupo socializa con todos sus posibles soluciones, el líder quien maneja la actividad debe tomar nota de las decisiones tomadas por cada grupo para finalmente intercambiar ideas y llegar a una solución final entre todo el equipo.

Fuente: Rubiére, C. & Rubiére, O.

Transporte

Objetivo: Poner en práctica la organización, la coordinación y el trabajo en equipo del grupo.

Tiempo: 20 minutos

Recursos:

- Una copa de plástico
- Una botella de agua
- Una toalla de tela
- Un cronómetro
- Dos cuerdas (para señalar el inicio y la meta)
- Un espacio amplio con suelo plano



Desarrollo: El equipo se divide en grupos de 6 u 7 personas, para cada grupo se coloca una copa de plástico llena de agua en el medio de una toalla de tela estirada sobre una mesa, el objetivo de cada grupo es trasladar la copa del inicio señalado hasta la meta mediante la tela, cada participante solo puede usar una mano y está prohibido tocar la copa. Si la copa se cae o se derrama toda el agua el equipo vuelve a iniciar la actividad. El grupo que llegue a la meta con más cantidad de agua en la copa gana.

Al final el facilitador realizará una reflexión de las estrategias utilizadas y felicitará a todos los grupos y recalcará que el trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de metas.

Fuente: Rubiére, C. & Rubiére, O.

Referencia

Rubiére, C. & Rubiére, O. Team Building Inside: La colección completa

Anexo 7

I. Identificación de problemas: ¿hasta qué grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?					
	Poca evidencia		Cierta evidencia		Alta evidencia
1. Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo.	1	2	3	4	5
2. Agravios o quejas internas.	1	2	3	4	5
3. Conflictos u hostilidad entre los miembros.	1	2	3	4	5
4. Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes.	1	2	3	4	5
5. Metas confusas o poco compromiso con ellas.	1	2	3	4	5
6. Apatía, falta de interés o de participación general.	1	2	3	4	5
7. Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa.	1	2	3	4	5
8. Juntas de <i>staff</i> ineficaces.	1	2	3	4	5
9. Problemas al trabajar con el jefe.	1	2	3	4	5
10. Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre sí o no hablan.	1	2	3	4	5
11. Falta de confianza entre el jefe y los miembros, o entre éstos.	1	2	3	4	5
12. Las decisiones no son comprendidas o aceptadas.	1	2	3	4	5
13. El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado.	1	2	3	4	5
14. No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo.	1	2	3	4	5
<p>Calificación: sume las calificaciones de los 14 enunciados. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesite formar equipos.</p> <p>Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.</p> <p>Si la calificación está entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipos.</p> <p>Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.</p>					

Figura 2. Cuestionario para diagnosticar de la necesidad de formación de equipos. Adaptado de “Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones”, por Guízar, 2013, p. 149.

Anexo 8

Manual de Inducción

MANUAL DE INDUCCIÓN



Si usted está leyendo este Manual de Inducción quiere decir que ya es parte de la gran familia del Ministerio de Salud Pública y de la Dirección Distrital 04d01 San Pedro de Huaca Tulcán - Salud, le felicitamos y estamos complacidos de que forme parte de nuestro equipo de trabajo.

Esperamos que su estancia en esta Institución sea de su agrado, contamos con su aporte y compromiso para que sea aún mejor.

Estamos conscientes que usted requiere estar informado sobre los datos de nuestra Institución, la normativa básica, sus derechos obligaciones y prohibiciones entre otra información. Por esta razón en este Manual encontrará información destacada que necesita saber.

Es importante que usted esté informado(a) antes de iniciar su carrera con nosotros, una vez más le damos la más cordial bienvenida y esperamos un excelente desempeño de su parte.

PRINCIPALES AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN



BIOQ. FARM. RODRIGO BOLANOS LUCERO
DIRECTOR DISTRITAL 04D01
SAN PEDRO DE HUACA TULCAN - SALUD



DRA. JACQUELINE NARVAEZ
ANALISTA DISTRITAL DE TALENTO
HUMANO - 04D01 SAN PEDRO DE
HUACA TUCAN - SALUD



LIDERES DE LAS UNIDADES
OPERATIVAS

NUESTRA MISIÓN



Dirigir y administrar el sistema de salud en su jurisdicción, en el marco de las políticas nacionales del sector y normativa vigente, para brindar una atención integral a la población, con calidad, eficiencia y equidad.

NUESTRA VISIÓN



Sera la Institucion que ejerce plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

Fuente: Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013.

NUESTRO ORGANIGRAMA



Fuente: Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013.

ESTRUCTURA



Fuente: Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013.



PROCESOS HABILITANTES DE APOYO



Fuente: Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2013.

ESTABLECIMIENTOS DE LA INSTITUCIÓN

La Dirección Distrital 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán – Salud está formada por:

- El Distrito
 - Centros de Salud:
 - Centro de Salud N°1
 - Tulcán Sur
 - Chical
 - EL Carmelo
 - Huaca
 - Julio Andrade
 - Maldonado
 - Mariscal Sucre
 - Piote
 - San Francisco
 - Santa Martha de Cuba
 - Tajamar
 - Tufiño
 - Urbina
 - Centro de Rehabilitación Social
 - San Marcos
 - Puestos de Salud:
 - El Baboso
 - Rmichaca
 - Guaré
 - Guapi Alto, Bajo y Medio
 - La Guaña
 - La Ojala
 - El Baboso
 - Tarabita
- Personal del ECU 911



Fuente: Acuerdo Ministerial 4521 del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

PRINCIPALES DEBERES DE LOS TRABAJADORES

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Artículo 22.- Deberes de las o los servidoras públicos.- son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;



Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP. 2016

- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos.



- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos,



- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente;

- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;



- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe.

- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional;



- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP. 2016

PROHIBICIONES

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones.
- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores.
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;
- g) Ejercer actividades electorales, en uso de sus funciones o aprovecharse de ellas para esos fines;
- h) Paralizar a cualquier título los servicios públicos, en especial los de salud
- k) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones,



Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP. 2016

PERMISOS

Art. 29.- Vacaciones y permisos.-

- Toda servidora o servidor público tendrá derecho a disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses de servicio continuo. Este derecho no podrá ser compensado en dinero, salvo en el caso de cesación de funciones en que se liquidarán las vacaciones no gozadas de acuerdo al valor percibido o que debió percibir por su última vacación. Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por sesenta días.



Art. 33.- De los permisos.-

- La autoridad nominadora concederá permisos hasta por dos horas diarias para estudios regulares, siempre y cuando se acredite matrícula y regular asistencia a clases. Para el caso de los estudiantes, se certificará expresamente la aprobación del curso correspondiente. No se concederán estos permisos, a las o los servidoras que laboren en jornada especial. Las y los servidores tendrán derecho a permiso para atención médica hasta por dos horas, siempre que se justifique con certificado médico correspondiente otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o avalizado por los centros de salud pública



Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP. 2016

CAPACITACIONES

Art. 71.- Programas de formación y capacitación.-

Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.



Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación.-

El Ministerio del Trabajo coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades de Administración del Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.



Art. 73.- Efectos de la formación y la capacitación.-

La formación y capacitación efectuada a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generará la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso

Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, 2016

Evaluación del Desempeño

Art. 77.- De la planificación de la evaluación.-

El Ministerio del Trabajo y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.



Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año.

Art. 78.- Escala de calificaciones.-

El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

a) Excelente; b) Muy Bueno; c) Satisfactorio; d) Regular; y, e) Insuficiente.



En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, 2016

REGIMEN DISCIPLINARIO

Art. 42.- De las faltas disciplinarias.-

a.- Faltas leves.- Son aquellas acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio público.

Las faltas leves darán lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.



b.- Faltas graves.- Son aquellas acciones u omisiones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o el orden institucional

Las faltas graves darán lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.

Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, 2016

Artículo 43.- Sanciones disciplinarias.- Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad son las siguientes:

a) Amonestación verbal;

b) Amonestación escrita: Se impondrá cuando la servidora o servidor haya recibido, durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.



c) Sanción pecuniaria administrativa: no excederá el monto del diez por ciento de la remuneración, y se impondrá por reincidencia en faltas leves en el cumplimiento de sus deberes. En caso de reincidencia, la servidora o servidor será destituido con sujeción a la ley.

d) Suspensión temporal sin goce de remuneración; y,


e) Destitución.



Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, 2016


Anexo 9

Formato reconocimiento por puntualidad, por cinco años de servicio y por cumpleaños


Ministerio de Salud Pública

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCION DISTRITAL 04D01 SAN PEDRO DE HUACA TULCAN - SALUD


RECONOCIMIENTO A
FRIAS RUIZ MIGUEL SEBASTIÁN

Por su puntualidad durante las jornadas laborales del mes de Julio del año 2019

Analista Distrital de Talento Humano - 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán - Salud

Tulcán, Julio 2019


Ministerio de Salud Pública

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCION DISTRITAL 04D01 SAN PEDRO DE HUACA TULCAN - SALUD

RECONOCIMIENTO A
FRIAS RUIZ MIGUEL SEBASTIÁN

Con C.C:

Por haber cumplido 5 años de servicio en la presente Institución durante el periodo 2019 – 2024. Esperamos seguir contando con su buen desempeño y compromiso

Analista Distrital de Talento Humano - 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán - Salud

Tulcán, Julio 2019


Ministerio de Salud Pública

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCION DISTRITAL 04D01 SAN PEDRO DE HUACA TULCAN - SALUD

DAMOS LA MÁS SINCERA FELICITACIÓN A
FRIAS RUIZ MIGUEL SEBASTIÁN

Por su cumpleaños, deseamos de todo corazón que su vida se encuentre llena de amor y salud, esperamos que tenga un día lleno de felicidad.

Analista Distrital de Talento Humano - 04D01 San Pedro de Huaca Tulcán - Salud

Tulcán, Julio 2019

Anexo 10

Encuesta impacto de reconocimientos en la institución

A continuación se presentan algunas preguntas relacionadas con el reconocimiento que brinda la institución, maque una X en la respuesta que considere la más acertada.

1. ¿Cómo considera usted a los reconocimientos que está brindando la institución?

Muy buenos	
Buenos	
Malos	
Regulares	

2. ¿Está de acuerdo con los reconocimientos que plantea la institución?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3. ¿Considera usted que los reconocimientos ayudan a aumentar su grado de compromiso y motivación con la institución?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4. ¿Está de acuerdo con que se siga con los procesos de reconocimiento?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	