



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **JAVIER ENRIQUE JUNCOSA CALAHORRANO CC. 171204786-7** Y **BYRON STALYN MEJÍA CARRERA CC. 171973556-3** autores del trabajo de graduación intitulado: “ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN DETRIMENTO DE LAS RELACIONES LABORALES”, Estudio realizado en la DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD DE CALDERÓN, en Quito, en el año 2013 previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos 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.- Autorizamos 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, mayo 2014


JAVIER ENRIQUE JUNCOSA CALAHORRANO

CC. 171204786-7


BYRON STALYN MEJÍA CARRERA

CC. 171973556-3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
ORGANIZACIONAL

“ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN DETRIMENTO DE LAS
RELACIONES LABORALES”

Estudio realizado en la DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD DE CALDERÓN, en Quito,
en el año 2013.

AUTORES:

JAVIER ENRIQUE JUNCOSA CALAHORRANO
BYRON STALYN MEJÍA CARRERA

DIRECTOR:

MTR. PABLO HERNÁNDEZ

QUITO, 2014

DEDICATORIA

A mi familia, los amo.

Javier Juncosa C.

DEDICATORIA

A mis padres, que siempre confiaron en mí.

Byron Mejía C.

AGRADECIMIENTO

A todos quienes de una u otra manera formaron parte de esta linda aventura,
especialmente a mi padre y a mi madre.

Javier Juncosa C.

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas persona que en el camino fueron pilar para mí crecimiento, profesores, amigos y en especial mi familia que siempre estuvo cuando la necesité.

Byron Mejía C.

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I | 1 |
| MARCO INTRODUCTORIO | 1 |
| 1.1. Tema | 1 |
| 1.2. Datos de la organización | 1 |
| 1.3. Planteamiento del problema | 3 |
| 1.4. Justificación | 7 |
| 1.5. Objetivos | 8 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1. Organización y cultura organizacional | 9 |
| 2.2. Los aportes socio-antropológicos a los estudios de la industria y las organizaciones empresariales | 12 |
| 2.3. Análisis de la situación de RRHH a nivel Nacional | 13 |
| 2.4. La gestión del clima laboral, la importancia y la necesidad del diagnóstico en las organizaciones | 14 |
| 2.5. Fundamentación teórica del modelo de clima organizacional | 17 |
| 2.6. Análisis de la comunicación interna | 19 |
| 2.7. Análisis de la posición frente al cambio | 20 |
| CAPÍTULO III | 21 |
| MARCO METODOLÓGICO | 21 |
| 3.1. Metodología | 21 |
| 3.2. Aplicación de los instrumentos metodológicos | 22 |
| 3.3. Resultados a nivel de Dirección de Salud | 26 |
| 3.4. Resultados a nivel de Subcentro de Salud | 31 |
| 3.5. Reporte de resultados a nivel de cada pregunta | 39 |
| CAPÍTULO IV | 52 |
| PRODUCTO | 52 |
| 4.1. Objetivo del proyecto | 52 |
| 4.2. Resultados esperados | 52 |
| 4.3. Actividades | 54 |
| 4.4. Supuestos | 64 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5. Precondiciones | 65 |
| 4.6. Indicadores | 65 |
| 4.7. Fuentes de Verificación | 67 |
| 4.8. Sostenibilidad | 67 |
| 4.9. Medios e insumos | 68 |
| 4.10. Presupuesto | 71 |
| 4.11. Monitoreo | 72 |
| 4.12. Evaluación | 72 |
| 4.13. Destinatarios | 72 |
| 4.14. Cronograma | 73 |
| CAPÍTULO V | 77 |
| MARCO CONCLUSIVO | 77 |
| 5.1. Conclusiones de la disertación | 77 |
| 5.2. Conclusiones del proyecto | 77 |
| 5.3. Recomendaciones del Proyecto | 78 |
| ANEXOS | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA | 85 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 1: Resultados de Análisis por factor de medición de clima laboral.</i> | 4 |
| <i>Tabla 2: Metodología de trabajo propuesta para el diagnóstico de clima laboral.</i> | 21 |
| <i>Tabla 3: Definición conceptual de los factores de clima laboral.</i> | 24 |
| <i>Tabla 4: Confiabilidad de la herramienta.</i> | 26 |
| <i>Tabla 5: Unidades de análisis – Subcentros de Salud.</i> | 27 |
| <i>Tabla 6: Resultados de análisis por factor de medición.</i> | 28 |
| <i>Tabla 7: Factores mejor percibidos en la Dirección de Salud de Calderón.</i> | 28 |
| <i>Tabla 8: Subcentros con percepción positiva de los factores de Clima Laboral.</i> | 29 |
| <i>Tabla 9: Subcentros con percepción por debajo del margen óptimo de evaluación (<80%)</i> | 29 |
| <i>Tabla 10: Factores con percepción positiva a nivel de la Dirección de Salud de Calderón.</i> | 30 |
| <i>Tabla 11: Factores con percepción negativa a nivel de Dirección (<80%)</i> | 30 |
| <i>Tabla 12: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: ATAHUALPA – PERUCHO – CHAVEZPAMBA.</i> | 31 |
| <i>Tabla 13: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: ATAHUALPA – PERUCHO – CHAVEZPAMBA.</i> | 31 |
| <i>Tabla 14: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: CALDERÓN.</i> | 32 |
| <i>Tabla 15: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: CALDERÓN.</i> | 32 |
| <i>Tabla 16: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 1.</i> | 33 |
| <i>Tabla 17: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 1.</i> | 33 |
| <i>Tabla 18: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 2.</i> | 34 |
| <i>Tabla 19: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 2.</i> | 34 |
| <i>Tabla 20: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: GUAYLLABAMBA.</i> | 35 |
| <i>Tabla 21: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: GUAYLLABAMBA.</i> | 35 |
| <i>Tabla 22: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: MARIANITAS.</i> | 36 |
| <i>Tabla 23: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: MARIANITAS.</i> | 36 |
| <i>Tabla 24: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: PUÉLLARO.</i> | 37 |
| <i>Tabla 25: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: PUÉLLARO.</i> | 37 |
| <i>Tabla 26: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: SAN JOSÉ DE MORÁN.</i> | 38 |

| | |
|---|----|
| <i>Tabla 27: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: SAN JOSÉ DE MORÁN.</i> | 38 |
| <i>Tabla 28: Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: SAN JUAN DE CALDERÓN.</i> | 39 |
| <i>Tabla 29: Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: SAN JUAN DE CALDERÓN.</i> | 39 |
| <i>Tabla 30: Análisis de las preguntas por factor: AMBIENTE FÍSICO Y RECURSOS MATERIALES.</i> | 40 |
| <i>Tabla 31: Análisis de las preguntas por factor: COMUNICACIÓN.</i> | 41 |
| <i>Tabla 32: Análisis de las preguntas por factor: JEFATURA.</i> | 42 |
| <i>Tabla 33: Análisis de las preguntas por factor: LIDERAZGO.</i> | 43 |
| <i>Tabla 34: Análisis de las preguntas por factor: NATURALEZA.</i> | 44 |
| <i>Tabla 35: Análisis de las preguntas por factor: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.</i> | 45 |
| <i>Tabla 36: Análisis de las preguntas por factor: ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA.</i> | 46 |
| <i>Tabla 37: Análisis de las preguntas por factor: PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.</i> | 47 |
| <i>Tabla 38: Análisis de las preguntas por factor: RELACIONES INTERPERSONALES.</i> | 48 |
| <i>Tabla 39: Análisis de las preguntas por factor: REMUNERACIONES.</i> | 49 |
| <i>Tabla 40: Análisis de las preguntas por factor: TRABAJO EN EQUIPO.</i> | 50 |
| <i>Tabla 41: Análisis individual de preguntas por debajo del margen de tolerancia del 80%.</i> | 51 |
| <i>Tabla 42: Resultados esperados de la intervención del proyecto a nivel de factores.</i> | 53 |
| <i>Tabla 43: Resultados esperados de la intervención del proyecto a nivel de preguntas.</i> | 53 |
| <i>Tabla 44: Indicadores de evaluación de impacto del proyecto.</i> | 66 |
| <i>Tabla 45: Medios e insumos del proyecto.</i> | 68 |
| <i>Tabla 46: Presupuesto del plan de mejora para el período 2014 – 2015.</i> | 71 |
| <i>Tabla 47: Cronograma para la ejecución de las actividades del plan de mejoramiento del clima laboral en la Dirección de Salud de Calderón.</i> | 73 |

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. *Tema*

Análisis de clima laboral y diseño de una propuesta de mejoramiento de los factores que inciden en detrimento de las relaciones laborales.

1.1.1. *Subtema*

Estudio realizado en la Dirección Distrital de Salud de Calderón, en Quito, en el año 2013.

1.2. *Datos de la organización*

La Dirección Distrital de Salud de Calderón es una unidad administrativa del Ministerio de Salud Pública que corresponde a la nueva estructura administrativa del Estado compuesta por coordinaciones zonales, distritos y circuitos. Según esta reorganización, el Distrito 17D02 CALDERÓN tiene bajo su responsabilidad un territorio que comprende las siguientes parroquias: Llano Chico, Calderón y Guayllabamba. (Dirección Distrital de Salud de Calderón [DSC] ,2013)

Cada una de las parroquias tiene un número asignado de Sub-Centros de Salud para cubrir la demanda de los habitantes. En Calderón existen 7 Sub-Centros de Salud; en Llano Chico y Guayllabamba hay 1 Sub Centro en cada parroquia. (DSC, 2013)

Sin embargo, de acuerdo a una entrevista desarrollada en la fase exploratoria de la presente investigación al Director de la organización, Francisco Jaramillo, esta nueva estructura organizativa no se aplica en su totalidad por lo cual la Dirección todavía funciona como Área de Salud ya que está a cargo, territorialmente, de las parroquias de Calderón, Guayllabamba, Puéllaro, Perucho, Chavezpamba, Atahualpa y San José de Minas. (DSC, 2013)

Por tal motivo, el trabajo propuesto se llevó a cabo en aquellas parroquias que todavía dependen de la Dirección como Área con un total de 11 Sub-Centros de Salud. En cuanto al personal, éste alcanza las 190 personas adscritas a 11 Sub-Centros de Salud bajo la

autoridad de un Director articulado con la Dirección General del Área que está en Calderón. Cabe mencionar, que no existe una estructura explícita para gestión del talento humano y, asimismo, no se realizan actividades de desarrollo organizacional y clima laboral. (DSC, 2013)

En este marco del proceso de modernización del sistema de salud como un punto clave de la agenda del Plan Nacional del Buen Vivir relacionado con el mejoramiento de la calidad y capacidad resolutive de la red del servicios del Ministerio de Salud Pública (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES],2013), y a solicitud del Director, se decidió llevar a cabo un análisis de clima laboral en los diferentes Sub-Centros a cargo de la Dirección Distrital para fortalecer la gestión del talento humano de la Institución. Este estudio es parte fundamental de la nueva reestructuración organizacional, con la expectativa de que sirva como un insumo para mejorar las relaciones y, a su vez, el desempeño de los colaboradores.

1.2.1. Organigrama

El organigrama, que se puede apreciar en la Figura 1, fue entregado por las autoridades de la dirección y representa la estructuración orgánica de la Institución. Este cronograma forma parte del plan estratégico de la institución para el año 2013 (DSC, 2013)

Figura 1

Organigrama de la Dirección Distrital de Salud de Calderón.



1.3. Planteamiento del problema

La Dirección de Salud de Calderón no ha sido objeto de un análisis de clima laboral (DSC, 2013). Sin embargo, la fase exploratoria, llevada a cabo con el director del Área, permitió identificar una serie de problemas que demanda la medición y el monitoreo de los factores inherentes a las relaciones laborales a fin de establecer mecanismos de mejora para aquellos factores críticos.

Se identificó problemas en la administración de los colaboradores pues, en años anteriores, las herramientas de gestión de personal eran precarias o nulas lo que permitió que algunos miembros de los Subcentros de Salud de la Dirección impusieran modelos de liderazgo locales y se establezcan administraciones por encima de la autoridad de los directores. Ante la falta de control y fundamentados en relaciones de grupos de poder, algunos colaboradores disminuyeron la eficacia de su trabajo y se identificó una

importante disminución de la producción y la eficacia en la generación de resultados lo cual afectó directamente la calidad de atención a los usuarios y la ciudadanía.

En los Subcentros de Salud, donde se identificaron administraciones locales por fuera de las dinámicas orgánicas regulares de autoridad y toma de decisiones, se generó también un ambiente de comunicación no formal en su interior y entre Subcentros cercanos omitiendo por completo los modelos implementados de comunicación oficial.

Los problemas mencionados con anterioridad fueron la base para originar conflictos entre colaboradores, especialmente entre los Directores de los Subcentros y las personas que, mediante su liderazgo local, asumían el papel de administradores de las unidades al margen de la administración central.

1.3.1. Diagnóstico

Una vez realizado el análisis de clima laboral en la Dirección de Salud de Calderón, se identificaron los siguientes problemas resultantes de la evaluación de los factores que determinan la calidad de las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

En una primera etapa existen 5 factores de clima organizacional que deben priorizarse para una intervención en el corto plazo para mejorar el clima laboral dentro de la institución, estos son descritos en la Tabla 1 que se muestra a continuación: cabe señalar, que todos aquellos factores que no hayan alcanzado un nivel de satisfacción igual o mayor al 80% de percepción positiva serán tomados en cuenta como elementos a ser intervenidos dentro de la organización.

Tabla 1:
Resultados de Análisis por factor de medición de clima laboral.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| Relaciones Interpersonales | 86,36% |
| Permanencia en la Organización | 85,81% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 84,85% |
| Jefatura | 84,42% |
| Trabajo en Equipo | 83,28% |

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|----------------------------|
| Comunicación | 80,78% |
| Organización y Estrategia | 78,90% |
| Liderazgo | 77,60% |
| Remuneraciones | 65,10% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 64,94% |
| Oportunidades de Desarrollo | 59,87% |

- *Organización y estrategia:* Este factor genera una percepción positiva del 78,90 y busca identificar el nivel de compromiso de los colaboradores con la estrategia de la organización. Se identifican importantes oportunidades de mejora en varias áreas del factor:
 - La posibilidad de establecer ambientes de trabajo eficientes y eficaces dentro de la institución (79,87% de percepción positiva)
 - La claridad con la que se transmiten los objetivos al personal (71,43% de percepción positiva) y;
 - La forma de entender la contribución de la institución a la comunidad (69,48% de percepción positiva)

- *Liderazgo:* Este factor muestra una percepción positiva del 77,60% y busca determinar el grado de satisfacción y aceptación de las prácticas actuales de liderazgo dentro de la organización. Entre los principales puntos a tomar en cuenta como oportunidades de mejora se encuentran los siguientes:
 - Los capacidad de los líderes de la institución de fomentar ambientes laborales motivadores (55,84% de percepción positiva)
 - El cumplimiento de los compromisos que asumen los líderes de la institución (68,18% de percepción positiva)

- *Remuneraciones:* Este factor presenta una percepción positiva del 65,10% y busca identificar la percepción de los colaboradores de la Dirección de Salud referente a la competitividad de sus salarios en el mercado laboral y si estos están de acuerdo con las funciones que desempeñan. Los principales aspectos a tomar en cuenta como oportunidades de mejora en este factor son:

- La percepción de que las remuneraciones que perciben los colaboradores están acorde a los resultados que se obtienen (58,44% de percepción positiva)
 - Los colaboradores que ocupan la misma posición dentro de la organización perciben la misma remuneración (66,23% de percepción positiva)
 - El establecimiento de las remuneraciones dentro de la Dirección se establecen en base a las funciones que los colaboradores desempeñan (67,53% de percepción positiva)
 - Las remuneraciones de la Dirección de Salud son competitivas en relación a otras instituciones similares (68,18% de percepción positiva)
- *Ambiente Físico y Recursos Naturales:* Este factor genera una percepción positiva del 64,94%; las preguntas de este factor buscan determinar el grado de comodidad de los colaboradores con el ambiente físico de la organización, las principales oportunidades de mejora son:
 - La disposición de todos los recursos e insumos para realizar el trabajo de los colaboradores alcanza apenas un 50,00% de percepción positiva.
 - La percepción de que el ambiente de trabajo es el adecuado para realizar las actividades diarias genera un 65,58% de percepción positiva.
 - La percepción de orden y limpieza de los sanitarios de la institución genera un 68,83% de percepción positiva.
 - Las instalaciones que utiliza la dirección distrital para las oficinas cuentan con la debida seguridad. (75,32% de percepción positiva)
- *Oportunidades de Desarrollo:* este factor genera una percepción positiva de apenas el 59.87% de los colaboradores de la Institución, las preguntas de este indicador indagan sobre las posibilidades de desarrollo que perciben los colaboradores dentro de la organización, como la eficiencia de los procesos de capacitación. Las principales oportunidades de mejora identificadas son las siguientes:
 - El desarrollo de carrera dentro de la institución cumple las metas y objetivos de los colaboradores (percepción positiva: 70,78%)

- La capacitación que han recibido los colaboradores le permite ser más competitivos en el ambiente laboral (64,29% de percepción positiva)
- La capacitación que se brinda al personal de la Institución es equitativa (percepción positiva del 64,29%)
- La institución prepara a sus colaboradores para acceder a puestos de mayor responsabilidad (apenas un 35,71% de percepción positiva), cabe mencionar que esta es la variable de más baja percepción dentro de la organización.
- Los colaboradores piensan que la Dirección de Salud está comprometida con la capacitación y desarrollo del personal (percepción positiva del 64,29%)

1.4. Justificación

El desarrollo organizacional basa su éxito en la capacidad de los miembros de la institución; y para lograrlo es necesario que exista un continuo monitoreo del clima organizacional. Es así que, al implementar la intervención relacionada con el desarrollo organizacional, mediante un trabajo conjunto con los colaboradores de la Dirección Distrital de Salud de Calderón, se identificarán aquellos aspectos que se constituyen como oportunidades de mejora debido a la necesidad del diagnóstico. Además, se dotará a la institución y a sus directivos de valiosos insumos organizados según resultados del diagnóstico de clima organizacional y la consecuente generación del plan de mejora, con los cuales será posible diseñar estrategias y aplicar acciones que contribuyan a generar, monitorear y mantener un ambiente de trabajo adecuado.

Sobre la base de lo mencionado, la evaluación de los factores que inciden en las relaciones laborales entre colaboradores de la Dirección es necesario, ya que mediante esta se logrará no solo realizar un análisis situacional de las relaciones, sino particularmente identificar los factores que repercuten negativamente en el *clima laboral*. Este estudio repercutirá directamente en el incremento del desempeño del talento humano y, a su vez, en la mejora de la satisfacción de los clientes y pacientes de los diferentes Subcentros de Salud.

Los aprendizajes teóricos y metodológicos, que mejoren los servicios que oferta una institución de salud pública y aumenten la eficiencia de quienes pertenecen a ésta, podrán ser transferidos y replicados en otras Áreas y Unidades de Salud, e instaurados

como una buena práctica laboral para la identificación y mitigación de aspectos que puedan ser la causa de un bajo desempeño laboral.

Participar en un proyecto de esta índole hace posible afianzar y afinar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera universitaria y, además, posibilita que los estudiantes amplíen sus conocimientos y desarrollen nuevas destrezas que permanecen latentes durante la estadía universitaria cuyo énfasis es el aprendizaje. De igual manera, esta disertación se inspira en la convicción de que proyectos de calidad inciden directamente en un mejor posicionamiento de la PUCE y de la Facultad de Psicología, enriqueciendo sus posibilidades de vinculación con la sociedad y consolidando la pertinencia y relevancia social.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento de los factores que inciden en detrimento de las relaciones laborales para el mejoramiento del clima organizacional en la Dirección de Salud de Calderón basado en el análisis del ambiente laboral.

1.5.2. Objetivos específicos

- Construir un marco teórico y metodológico que permita estructurar las categorías analíticas y las herramientas para la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la calidad del clima laboral de la Dirección de Salud de Calderón.
- Identificar aquellos factores críticos que inciden en el detrimento de las relaciones laborales de los colaboradores de la Dirección de Salud de Calderón.
- Determinar las acciones necesarias para el mejoramiento de los factores de clima laboral críticos de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este marco teórico apunta a contextualizar el desarrollo organizacional, en el que se inscribe el clima laboral. Inicia con una aproximación conceptual a la organización y cultura organizacional, evidenciando sus elementos estructurales y dinámicos para luego repasar las aproximaciones socio-antropológicas que permiten entender los dinamismos y las interacciones entre los miembros de una organización. Aquí se destacan aquellos aspectos internos y externos relacionados con el clima laboral.

El tercer apartado revisa los avances regionales y las políticas públicas de Ecuador sobre la gestión del recurso humano en salud como factor clave del desarrollo organizacional de las instituciones prestadoras de servicio. El cuarto y quinto apartado profundizan diversos aspectos teóricos sobre el diagnóstico y desarrollo del clima organizacional, elementos fundamentales del Desarrollo Organizacional.

2.1. Organización y cultura organizacional

2.1.1. La organización

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, de acuerdo a Chiavenato (2009) el concepto de *organización* se explica, primero, desde la necesidad de las personas de establecer relaciones sociales que permiten el desarrollo, fomentan la vinculación en función de afinidades con otros individuos del entorno, toman decisiones y forman parte de la construcción de la cultura del medio. La asociación es un rasgo inherente de la conducta humana y esta se compone de una gran cantidad de interacciones entre individuos y organizaciones. De igual manera, el mencionado autor explica que “el ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes” (p.6). En este sentido Chester (como se citó en (Chiavenato, 2011) definió a las organizaciones como un “conjunto de sistemas de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas que se fundamentan en la cooperación” (p.6). No obstante, es preciso describir otros elementos que caracterizan la organización y permiten comprenderla más allá de la relación de las personas que forman parte de la misma, la integración de elementos exógenos al ser humano en su conjunto construyen un concepto más completo, como lo describió Aguirre

(2004): "... fuerza vital que, por un lado, proyecta en su interior toda la compleja diversidad de un ser vivo, y que por otro lado, proyecta hacia afuera una enorme capacidad de constructividad y de esfuerzo por alcanzar una misión" (p.17).

Entender la organización como un conjunto de elementos endógenos y exógenos al ser humano es imprescindible para la gestión del talento humano. Mintzberg (2002) concibe la organización como un "conjunto de estructuras que recurren a la adaptación mutua para la coordinación de su trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado" (p.43). Este conjunto de estructuras debe ser capaz de funcionar no solo bajo la adaptación mutua de las estructuras sino también en función de modelos de coordinación, gestión y control determinados por los subsistemas de Recursos Humanos de las organizaciones. Esta definición puede ser complementada con la propuesta por Aguirre (2004) que define la organización como un tipo de agrupación "...compuesta de interacción grupal, coordinada por una jerarquía de liderazgo, en la que se construye un orden racional de tareas, que de hecho supone una división de trabajo, de cara a la consecución de unos objetivos" (p.21).

Es evidente que entender la organización como un conjunto que trasciende al ser humano es necesario, donde no solo los factores internos serán tomados en cuenta, sino aquellos que no pertenecen a la dinámica individual y que se materializan en aspectos como la infraestructura, el medio, la estrategia organizacional entre otros.

Esta definición estática puede ser traducida en su versión dinámica, gracias a la visión de Aguirre (2004) en la que la organización es "un sistema interactivo que crea una cultura propia, a través de la cual el liderazgo coordina las diversas tareas, en situación abierta y contingente hacia el exterior, en cuyo medio trata de alcanzar una misión" (p. 25).

Las organizaciones juegan un rol importante en las sociedades. Los individuos en general están condicionados, consciente o inconscientemente, a formar parte de ellas, dependen directa o indirectamente de la gestión de las organizaciones en procesos vitales como la alimentación, vestimenta, salud entre otras, generando una vinculación más allá de la necesidad de interrelacionarse con otros.

Trabajar en equipos dentro de las organizaciones no es una tarea sencilla, los colaboradores conviven varias horas al día con diferentes personalidades que difieren en intereses, conductas y estrategias para enfrentar la presión. Esta interrelación es un

aspecto a tomarse en cuenta, los directivos tienen la obligación de atender este hecho para generar estrategias que faciliten la cohesión de los integrantes de los equipos. La unión dentro de los equipos de trabajo, enmarcado en un ambiente laboral, es sin duda una de las claves para el éxito de cualquier organización.

2.1.2. La cultura organizacional

Como lo menciona Aguirre (2004) “La organización no debe ser entendida solo como un sistema de interacciones, abierto o cerrado. La organización es, además, un sistema cultural cuyos elementos condicionan las conductas organizacionales” (p.97).

Se puede entender, entonces, que la cultura organizacional es el conjunto de elementos que caracterizan y diferencian a una organización de otra, siendo un rasgo de identidad cultural único que se genera a partir de la interacción de los miembros de la organización y se modifica en función de elementos propios y ajenos a las personas pero inherentes a la institución.

Para Chiavenato (2011) la cultura organizacional es “...un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización” (p.16). Pero de nuevo, el aporte de Aguirre (2004) nos ayuda a especificar su sentido dinámico de la siguiente manera: “Conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia” (p.159).

La cultura organizacional es la evidencia de la interacción humana dentro de una organización que está sujeta a normas y es dinámica en el tiempo. Es posible que exista una sola cultura general y que se construyan varios micros culturas en los departamentos o áreas de la Institución.

En otras palabras, como lo menciona Robbins (2009) la cultura organizacional es el conjunto de “normas, hábitos y valores, que comparten los individuos de una organización, y que hacen de ésta la manera en la que manifiestan su conducta” (p.37).

El término cultura organizacional, hoy por hoy, es aplicado en la mayoría de las organizaciones, y es por ello que es importante entenderlo como un conjunto de “normas, hábitos y valores” y no solo como el resultado de la interacción de los miembros de un

grupo laboral que se autorregula. La cultura organizacional se construye desde la dirección de las instituciones con el aporte de todos los elementos que forman parte de una organización, ésta debe ser fuerte y no propensa al cambio, permitiendo fácilmente que agentes nuevos ingresen o se acoplen a esta sin que la modifiquen.

La importancia de la cultura organizacional radica en que facilita la implantación de la estrategia si resulta coherente o, por el contrario, es capaz de impedir o retrasar su puesta en práctica. Es debido a esto que tanto el desarrollo personal como organizacional va de la mano con el conocimiento adecuado de los rasgos y característica de la cultura organizacional y cómo esta puede afectar al entorno laboral de manera positive o negativa. (Robbins, 2009, p. 55)

2.2. Los aportes socio-antropológicos a los estudios de la industria y las organizaciones empresariales

Roca (1998) nos proporciona pistas importantes para reconstruir los aportes de la antropología al estudio y comprensión de los fenómenos empresariales tales como el liderazgo, la eficacia organizativa y el clima laboral.

El primer antecedente es la conformación de la sociedad industrial durante el S. XIX y la necesidad de comprender realidades más amplias como la separación del trabajo del gremio y la familia, las transformaciones de la propiedad, el crecimiento demográfico y la urbanización, la ciudad industrial y el sistema fabril, hechos que captaron la atención de sociólogos como Saint Simon, Comte, Marx, Weber y Durkheim. (Roca, 1998, p.56)

Un segundo antecedente, es la necesidad de comprender las dinámicas internas de los procesos industriales, la organización científica del trabajo y el tipo de relaciones entre las personas en sus diversos estamentos que hacen posible garantizar la eficiencia y la productividad. La primera respuesta recibe el nombre de Organización Científica del Trabajo, a partir de Frederic Winslow Taylor (1856-1915) y su obra *Management científico* (como se citó en Jordi Roca, 1998) cuyos principios se basan en el mecanicismo, la verticalidad en la toma de decisiones y “la división científica del trabajo, la creación de tareas simples, repetitivas y homogéneas, la supervisión y controles muy rígidos, etc.” (Roca, 1998, p. 61).

La consideración del clima laboral – se entiende – se limita a asegurar condiciones físicas y de relación interpersonal entre miembros de una organización que garanticen la repetitividad y el automatismo de los procesos de producción enfocados a un bien o servicio, desechando y desconociendo las relaciones informales, que de hecho se dan, como procesos de incidencia negativa para la producción.

Para Roca (1998) la tercera respuesta es la Escuela Clásica de Administración, de la misma época, que busca comprender la organización formal, vertical y burocrática de la empresa enfocándose en la administración y la gestión empresarial así. Dos de sus autores importantes son Max Weber (1864-1929) y Henri Fayol (1841-1930). En relación al clima laboral, Jordi Roca (1998) destaca que Weber “propone la eliminación de las influencias personalistas basadas en las tradiciones o normas de comportamiento... ambos autores ignoran las influencias de los trabajadores y los elementos exteriores de la empresa” (p.62).

A estos antecedentes previos, le siguen las etapas de consolidación progresiva de la antropología industrial que postulan nuevos enfoques y métodos de diagnóstico e intervención. Roca (1998) los describe de la siguiente manera:

- a. Orígenes (1927-1932)
- b. Periodo de crecimiento inicial (1940-1959 aprox.)
- c. Periodo de latencia y retraimiento (1950-1970 aprox.)
- d. Periodo de maduración y resurgimiento (1970 en adelante)

2.3. Análisis de la situación de RRHH a nivel Nacional

El Ministerio de Salud es una de las instancias de la función pública más complejas y diversas por el tipo de profesionales que aglutina y el servicio que otorga. Por lo tanto, existe una conciencia cada vez mayor de la importancia de la gestión del recurso humano en salud que se expresa en pronunciamientos internacionales y en políticas de Estado. A continuación se describe un panorama de estos avances.

¿Hasta dónde ha llegado, en Ecuador, el cumplimiento de las metas de los desafíos del Llamado de Toronto? Según un reciente informe de la Organización Panamericana de la Salud (2013), la situación general respecto al logro de las metas relacionadas con la

gestión del recurso humano, según tres mediciones (2007, 2010 y 2013), es la siguiente (Núñez, 2013):

- El Desafío uno avanzó en dos metas: la dotación de recursos de salud que se incrementó sin que aún logre llegar a 25/10.000 habitantes, y el desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos con su Dirección de Normalización del Talento Humano.
- Las desigualdades urbano-rurales en la distribución del recurso humano en salud siguen siendo una de las brechas en la atención al Desafío 2: personas idóneas en los lugares adecuados.
- El Desafío 4 referido a condiciones de trabajo, mejoró en todos sus indicadores, en dos de ellos logró el 100% de cumplimiento y en el resto hizo grandes esfuerzos.

2.4. La gestión del clima laboral, la importancia y la necesidad del diagnóstico en las organizaciones

2.4.1. El comportamiento organizacional

Como se ha mencionado con anterioridad, la cultura organizacional es un elemento inherente a las instituciones y que se genera a raíz de las relaciones interpersonales de los miembros de una organización, es además importante notar que la generación de una cultura organizacional adecuada debe estar enmarcada en el conjunto de normas y valores propios de la organización y procurar que la misma sea permeable pero no fácilmente modificable.

El comportamiento organizacional, como lo cita Newstrom (2011) tiene como principal fin “identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia” (p.3). Las principales características del comportamiento organizacional, según menciona el mismo autor, son citadas a continuación:

- Permite observar la conducta de los individuos dentro de una organización (p. 4).
- Permite comprender la complejidad de las relaciones interpersonales (p. 4).
- Permite entender la dinámica de las relaciones en pequeños grupos formales e informales (p. 4).
- Permite visualizar la organización como sistemas integrales con relaciones interorganizacionales (p. 4).

En este sentido es de vital importancia para las organizaciones monitorear el estado del comportamiento organizacional de manera periódica con el fin de establecer mecanismos para mantener un clima laboral adecuado y lograr objetivos comunes con la cohesión y compromiso de los miembros que conforman una organización.

Las organizaciones tienen como principal fin lograr objetivos, esto se logra, como lo menciona Newstrom (2011) gracias a la “creación de metas, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional” (p.27). En este sentido el objetivo primario del sistema de comportamiento organizacional es “identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar” (Newstrom, 2011).

2.4.2. Modelos de comportamiento organizacional

Cada organización es completamente diferente de otra, identificando fácilmente los rasgos característicos de cada una. Para Newstrom (2011) las organizaciones pueden lograr distintos resultados a partir de distintos modelos de comportamiento organizacional. “Estos modelos constituyen el sistema de creencias que dominan el pensamiento de la administración, y afectan las acciones de la administración en cada organización” (p.30).

Douglas McGregor (citado en Newstrom, 2011) propuso dos modelos de comportamiento organizacional; el primero es la **Teoría X** que se fundamenta en un conjunto de supuestos relacionados con el trabajo, estos se citan a continuación:

- La mayoría de la gente le desagrada el trabajo y lo evita en la medida de lo posible.
- El sentido de responsabilidad es débil en el colaborador promedio.
- Los colaboradores promedio tienen poca ambición.
- Es necesario gestionar el recurso humano desde la amenaza, el control y los castigos.

Con estos supuestos el papel de los administradores de RRHH es controlar, forzar y castigar a los colaboradores.

Por otro lado la **Teoría Y** se fundamenta en supuestos completamente opuestos a la **Teoría X**, como los menciona el mismo autor:

- El trabajo es natural y propio de las personas (p. 30).
- La gente no es perezosa, esta conducta nace de experiencias previas (p. 30).
- La gente se auto-administra (p. 30).
- Los colaboradores de una organización tienen potencial (p. 30).

Con estos supuestos el papel de los administradores de RRHH es de desarrollar el potencial de sus colaboradores orientados a la consecución de objetivos de la organización (Newstrom, 2011).

El objetivo del presente trabajo es enfocar el diseño de una herramienta para monitorear el comportamiento organizacional de los colaboradores de la Dirección Distrital de Salud para generar procesos que potencien y desarrollen las habilidades y características de los colaboradores, partiendo de la **Teoría Y** como supuesto comportamental de las personas.

2.4.3. La importancia del Desarrollo Organizacional

En primer lugar tenemos que entender que el desarrollo organizacional (DO), como lo describió Robbins (2009) es un conjunto de “técnicas o programas para cambiar a las personas así como la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales” (p. 318) y estas según el mismo autor son:

- Capacitación de la sensibilidad: que es el método para cambiar el comportamiento mediante la interacción grupal no estructurada (p. 319).
- Formación de equipos: que son actividades que ayudan a los miembros del equipo a aprender cómo piensa y trabaja cada uno de ellos (p. 319).
- Desarrollo Intergrupal: que es el cambio de las actitudes, estereotipos percepciones que los grupos de trabajo tienen unos de otros (p. 319).
- Consulta de procesos: que es la ayuda de un consultor externo para ayudar a la parte gerencial a entender por qué los procesos interpersonales afectan la manera en que se realiza el trabajo (p. 319).
- Retroalimentación por medio de encuestas: que son técnicas para evaluar las actitudes y percepciones, identificando las discrepancias que existen en ellas y

resolviendo diferencias mediante el uso de información encuestas en grupos de retroalimentación (p. 319).

Estas técnicas tienen como finalidad lograr que las relaciones laborales interpersonales sean más eficaces para lograr un mejor índice de calidad, productividad y un cambio organizacional orientado a la satisfacción del cliente.

Con lo mencionado anteriormente, se entiende que el DO es un conjunto de herramientas que contribuyen a la generación de un mejor clima laboral en la organización.

2.5. Fundamentación teórica del modelo de clima organizacional

El clima laboral es entendido como el “sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las persona entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, entre otros, etc.” (Chiavenato, 2011, p. 73) esta postura permite identificar varios factores en la construcción del clima laboral dentro de una organización. No solo se trata de la influencia de las condiciones de trabajo sobre la productividad de los colaboradores de una organización, sino de una red más compleja de interacciones humanas.

2.5.1. Análisis de las expectativas emocionales

Se hace preciso entender el concepto de la motivación en el marco del análisis del clima organizacional y, para tal efecto, nos remitimos al criterio de Robbins (2009), quien la define como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p.175). De esta manera se entiende que la motivación es un conjunto de actividades y estrategias orientadas a cumplir un fin.

Es además imprescindible entender la motivación como un proceso más complejo y diferenciado en función de las circunstancias por las que atraviesa el individuo o los objetivos que se pretenden alcanzar con modelos o estrategias de motivación de los colaboradores. En este sentido la motivación es un fenómeno complejo y heterogéneo.

El principal objetivo de las estrategias de motivación dentro de una organización es, por lo mencionado en párrafos anteriores, lograr un ambiente óptimo entre los colaboradores para lograr los objetivos comunes propuestos con altos estándares de eficiencia.

Para Gómez-Mejía (2008) la motivación puede entenderse como todo aquello que “fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de RRHH, este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas” (p.71). En este sentido el logro principal de la aplicación de modelos de motivación en las organizaciones es dirigir el comportamiento a alcanzar objetivos determinados por la dirección.

Existen varias teorías referentes a los procesos motivacionales y estrategias aplicadas a aumentar la eficiencia y eficacia en los colaboradores de la organización, para efectos del presente trabajo, se han recopilado las teorías que constituyen la fundamentación teórica para diseñar y aplicar planes de mejora en términos de satisfacción laboral en las organizaciones.

2.5.2. *La teoría de los dos factores*

La teoría de los dos factores: esta teoría ha sido desarrollada por Herzberg (citado de Gómez-Mejía, 2008) e identifica o describe los factores que son satisfactorios y no satisfactorios para los colaboradores de una organización.

Existe un primer grupo de factores que son *motivadores*, son factores inherentes a los procesos laborales que generan satisfacción laboral y altos índices de motivación cuando se alcanzan o se reciben. Por otro lado están los factores de *higiene o factores de mantenimiento*, Gómez-Mejía (2008) los define como “ajenos al trabajo, porque pueden localizarse en el entorno laboral” (p. 71). Los factores de higiene generalmente se entienden como todo incentivo que la organización, por una obligación implícita, deberá tener con sus colaboradores.

La condición de obligatoriedad de los factores de higiene hace que su presencia no incremente la percepción positiva de satisfacción, mientras que su ausencia, como lo menciona Gómez-Mejía (2008), puede provocar una “insatisfacción activa y una desmotivación e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral” (p.71).

2.5.3. La teoría del ajuste laboral

Esta teoría plantea varios elementos que son propios de los colaboradores de una organización y que determinan su satisfacción y motivación, Gómez-Mejía (2008) describe que “la satisfacción laboral de los empleados depende del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización” (p.72).

2.5.4. La teoría del establecimiento de objetivos

Esta teoría fue elaborada por Edwin Locke (Citado en Gómez-Mejía, 2008) y propone que la motivación, la satisfacción y el rendimiento laboral dependerá de manera exclusiva de los objetivos que se plantea el colaborador dentro de la organización. El razonamiento es el siguiente, según lo cita el mismo autor: “...puesto que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos, los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos objetivos fáciles y ambiguos” (p.72).

2.5.5. La teoría de las características del trabajo

Esta teoría fue desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham (citado en Gómez-Mejía, 2008) y describe que los niveles de satisfacción y motivación de los colaboradores de una organización estarán determinados por ciertas características esenciales del trabajo. Como lo describe el mismo autor “Tales características contribuyen a crear las condiciones que permiten a los empleados experimentar estados psicológicos críticos relacionados con resultados laborales beneficiosos, incluyendo una gran motivación laboral” (p. 73).

2.6. Análisis de la comunicación interna

La comunicación es la capacidad que tienen dos o más sujetos de intercambiar mensajes a través de un canal establecido (formal o informal) según la idea de Newstrom (2011). La comunicación es la principal estrategia para llegar a los miembros de una organización con ideas, valores, pensamientos, planes y estrategias que pueden ayudar a la construcción de la cultura organizacional adecuada para alcanzar objetivos propuestos.

La comunicación interna fomenta que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos; ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización.

Para realizar un análisis de la comunicación interna se debe aplicar un capítulo que permita evaluar su estado, atendiendo a aspectos tales como: la permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros puestos del área y la comunicación con el jefe inmediato superior (Paredes, 2013). Este capítulo debe ser aplicado de forma vertical y horizontal a los colaboradores del área que se encuentran en el mismo nivel de dirección.

2.7. Análisis de la posición frente al cambio

Para entender la posición de las personas frente al cambio, hay que empezar por entender que son las actitudes.

Las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable – de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien al respecto de algo. (...). Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, quizá reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas. (Robbins, 2009, p. 75)

Estas actitudes favorables o desfavorables son susceptibles de medición y pueden brindar a la organización una mejor idea de cómo se encuentran sus colaboradores en términos actitudinales mediante el estudio del clima laboral. Esta herramienta, nos ayuda a precisar las razones por las cuales una persona tiene un cierto comportamiento hacia la organización a la que pertenece.

Las personas suelen tener una posición de resistencia frente al cambio de acuerdo a Robbins (2005) por “incertidumbre, hábito, preocupación, por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no beneficia a la organización” (p.319). Entonces el cómo las personas tomen el cambio dependerá de cómo la organización fomente planifique la implementación de nuevas estrategias, estructuras o procesos para mejorar las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología

Las técnicas de investigación utilizadas en la presente investigación fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa; que fueron aplicadas en distintas etapas tanto a los colaboradores de la Dirección de Salud de Calderón como a sus directivos. El procesamiento de la información contempló la tabulación y el diseño de las recomendaciones.

La Tabla 2, descrita a continuación, indica las características metodológicas de las etapas del proyecto de investigación realizado en la Dirección de Salud de Calderón, cada una de las etapas cuenta con una descripción sobre su aplicación y el conjunto de las herramientas usadas para levantar la información:

Tabla 2:
Metodología de trabajo propuesta para el diagnóstico de clima laboral.

| ETAPA | DESCRIPCIÓN | HERRAMIENTAS |
|---|---|--|
| Diseño del plan de monitoreo. | El monitoreo es una actividad que permite el control continuo o periódico de la implementación del proyecto. | Fichas de Control y monitoreo del proceso de clima laboral. |
| Entrevista para determinar los factores a ser considerados en la medición de Clima Laboral. | Se elaborará una propuesta de factores a ser evaluados en Clima Laboral de acuerdo al análisis institucional, dicha propuesta será presentada a la Secretaría del Buen Vivir con el objetivo de definir los principales elementos que deberían ser considerados en el estudio. | Entrevista con responsables de la Dirección distrital de Salud |
| Difundir los objetivos del programa al personal de la Institución. | Se informará mediante charla al personal de la Institución los principales objetivos y el alcance del programa de consultoría dentro del componente de "Evaluación de Clima Laboral". Los objetivos principales de estas charlas serán: a) conseguir el apoyo del personal para el desarrollo del programa, y Explicar la metodología del proceso y el uso de la herramienta informática. | Material de sensibilización, guía de discusión y objetivos de la aplicación de la medición de clima laboral. |

| | | |
|--|---|--|
| Elaborar la encuesta de clima. | Se diseñará un instrumento para medir las percepciones del Clima Laboral en los factores relevantes para la Institución. | Cuestionario de clima laboral |
| Validar la encuesta. | Se asegurará el cumplimiento de criterios de calidad de los instrumentos aplicados verificando el contenido de la encuesta con la contraparte institucional. | |
| Aplicar las encuestas a nivel institucional. | Se obtuvieron las percepciones de todo el personal de la Institución, respecto a los factores evaluados de Clima Laboral. | |
| Procesar y analizar los datos. | Se procesó la información de las encuestas de Clima Laboral en el sistema para generar los reportes correspondientes y proceder al análisis de los resultados. | Sistema de Procesamiento de Clima laboral, Cuestionarios. Tabulación de la información. |
| Entrevista con Directores de cada Subcentro de Salud de la Dirección | Se realizó una ronda de entrevistas a profundidad con los directores de cada Subcentro para contrastar la información obtenida en la encuesta con su percepción de la situación actual de su Subcentro. | Entrevista con responsables de cada Subcentro de la Dirección de Salud. |
| Presentar resultados, conclusiones y recomendaciones. | Presentar los hallazgos de la encuesta sobre los factores evaluados respecto a Clima Laboral, así como sugerir planes de acción. | Análisis de factores de clima laboral y diseño del plan de mejora sobre factores críticos. |

3.2. Aplicación de los instrumentos metodológicos

Como se describió en la tabla anterior (Tabla 4), las herramientas fueron aplicadas para obtener información en cada una de las etapas metodológicas de la investigación, resaltando la necesidad de diferenciar los instrumentos en función de las características de los informantes:

3.2.1. Observación directa

Se desarrolló un proceso de observación directa en cada uno de los Subcentros que incluye el personal operativo y administrativo según el cronograma de visitas planteado. La actividad se desarrolló en Diciembre de 2013, en horarios de 9H00 a 14H00 durante los fines de semana.

Se informó mediante charla al personal de la Institución sobre los principales objetivos y el alcance del programa de "Evaluación de Clima Laboral". Los objetivos principales de estas charlas fueron:

- Asegurar el apoyo del personal para el desarrollo del programa.
- Explicar la metodología del proceso y el uso de la herramienta creada a partir de una propuesta de factores revisados y aprobados por el encargado de la Dirección de Salud de Calderón.

3.2.2. Entrevistas con directores de los Subcentros

Esta metodología fue aplicada a los Directores de cada Subcentro con el objetivo de obtener información cualitativa para contrastarla con la información obtenida del procesamiento de los cuestionarios.

Se elaboró una propuesta de factores a ser evaluados en el diagnóstico de Clima Laboral de acuerdo al análisis institucional, dicha propuesta fue presentada a los Directores con el objetivo de definir los principales elementos que deberían ser considerados en el estudio y posteriormente aprobada.

3.2.3. Encuesta aplicada a colaboradores

La herramienta utilizada para el levantamiento de información en la Dirección de Salud de Calderón es una adaptación del cuestionario de autoría de Paredes (2013) diseñado para cubrir las necesidades puntuales de intervención de la Dirección de Salud de Calderón como consecuencia de la entrevista llevada a cabo con la dirección. El cuestionario está construido a partir de la conceptualización de 11 factores de clima laboral que contribuyen al entendimiento de la dinámica de la organización separando las áreas de intervención para identificar con mayor facilidad las oportunidades de mejora, a continuación la Tabla 3 construye el conjunto de factores a tomar en cuenta en la medición ya las características de cada uno de ellos, elemento crucial para diseñar las preguntas a evaluar.

Tabla 3:
Definición conceptual de los factores de clima laboral.

| FACTOR | DEFINICIÓN |
|---|---|
| 1. Ambiente Físico y Recursos Materiales | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de comodidad de los colaboradores con el ambiente físico de la Organización. |
| 2. Comunicación | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de efectividad de los procesos de comunicación de la organización. |
| 3. Jefatura | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de aceptación de los niveles de supervisión directa. |
| 4. Liderazgo | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de acuerdo con las prácticas actuales de liderazgo ejercidas por la Alta Dirección. |
| 5. Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | Las preguntas de esta categoría buscan determinar los sentimientos de los colaboradores acerca de su trabajo, y del cómo perciben su rol dentro de la Organización. |
| 6. Oportunidades de Desarrollo | Las preguntas de esta categoría indagan sobre las posibilidades de desarrollo que perciben los colaboradores dentro de la Organización, como a la eficiencia de los procesos de capacitación aplicados. |
| 7. Organización y Estrategia | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de compromiso de los colaboradores con la Estrategia de la Organización. |
| 8. Permanencia en la Institución | Las preguntas de esta categoría buscan determinar los factores que inciden sobre la permanencia de los colaboradores en la Organización. |
| 9. Relaciones Interpersonales | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de satisfacción de los colaboradores frente a las relaciones de trabajo inter-departamentales. |
| 10. Remuneraciones | Las preguntas de esta categoría buscan determinar la percepción de los colaboradores respecto a la competitividad de sus salarios y si estos van de acuerdo a las funciones que desempeñan. |
| 11. Trabajo en Equipo | Las preguntas de esta categoría buscan determinar el vínculo de apoyo mutuo y solidario hacia el objetivo común que existe en los colaboradores. |

3.2.4. Preguntas definidas por factor

Las preguntas definidas por cada uno de los factores resultaron de la adaptación del cuestionario de Paredes (2013) utilizado con la debida autorización (ver anexos). Cada factor descrito en el punto anterior, está cubierto por un grupo de preguntas orientadas a identificar las principales oportunidades de mejora relacionadas con ese factor en la Institución. (Para visualizar el cuestionario ver anexos)

3.2.5. Encuestas al personal

Las encuestas fueron aplicadas al personal de cada uno de los Subcentros que conforman la Dirección Distrital de Salud de Calderón. Esta metodología tenía como objetivo obtener información relacionada con el clima laboral, la percepción de satisfacción o no con su puesto de trabajo y con la Organización, mediante preguntas que abordaban los factores ya descritos y previamente aprobados.

Estas encuestas, se aplicaron en el mes de Diciembre del 2013 en horario de 9H00 a 11H00 y de acuerdo a un cronograma elaborado y aprobado para evitar interrumpir los procesos habituales de trabajo de la organización.

Para la aplicación de la encuesta de Clima Laboral se realizó una adaptación de la Escala de Likert definiéndose los siguientes valores: (Paredes, 2013)

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

El formato de la escala utilizada minimiza la posibilidad de tener un efecto central o de halo el cual “se refiere a un sesgo cognitivo por el cual la percepción de un rasgo particular es influenciada por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones”. (Paredes, 2013)

La omisión de un quinto ítem de respuesta proporcionó un mejor manejo de la herramienta ya que al no tener una escala impar se evitaron respuestas de tendencia

central y lo que permite una mejor medición de la percepción de clima laboral.

3.3. Resultados a nivel de Dirección de Salud

3.3.1. Confiabilidad de la herramienta

El presente proceso de levantamiento de información generó los siguientes resultados en términos de confiabilidad de datos:

Tabla 4:
Confiabilidad de la herramienta.

| Análisis de confiabilidad: | |
|-----------------------------------|--------------|
| Población: | 190 personas |
| Muestra: | 155 personas |
| Nivel de confianza: | 95% |
| Margen de error: | 3,44% |

Con los resultados arrojados por el análisis de confiabilidad se concluye que el tamaño de la muestra es suficiente para generar inferencias generales sobre la percepción de los factores de clima laboral a nivel de Dirección de Salud.

3.3.2. Descripción del rango de análisis de la información

Según la solicitud de la dirección y como resultado de un análisis de las metas esperadas, se ha definido que aquellos factores que registren una percepción positiva menor al 80% serán considerados como elementos del clima laboral con oportunidades de mejora que se tomarán en cuenta para el diseño del plan de intervención.

Para la presentación de resultados se ha tomado en cuenta los dos valores más altos de la escala de Likert (“3” [De Acuerdo] / “4” [Totalmente de Acuerdo]) y se han unificado en un solo valor denominado “Percepción Positiva” del factor o pregunta.

3.3.3. Agrupación del análisis de la información

El total de encuestados en la dirección de Salud de Calderón fue de 155 colaboradores agrupados en nueve (9) unidades de análisis debido a la necesidad de contar con una base estadísticamente representativa para el análisis conceptual de los factores. Se ha considerado, además, criterios de cercanía geográfica. Los Subcentros agrupados son los siguientes:

Tabla 5:

Unidades de análisis – Subcentros de Salud.

| UNIDADES DE ANÁLISIS |
|-------------------------------|
| ATAHUALPA-PERUCHO-CHAVEZPAMBA |
| CALDERON |
| CARAPUNGO 1 |
| CARAPUNGO 2 |
| GUAYLLABAMBA |
| MARIANITAS |
| PUELLARO |
| SAN JOSÉ DE MORÁN |
| SAN JUAN DE CALDERÓN |

Para el procesamiento de las encuestas se acudió a un sistema de codificación y calificación en el cual los factores con menor puntaje a 100 (puntos porcentuales) serían los factores de mayor demanda de intervención en el corto plazo para el mejoramiento del clima laboral de la organización.

3.3.4. Análisis de los factores de clima laboral

El análisis de cada uno de los factores de clima laboral considerados en el proceso está estructurado en función de las unidades de análisis (Subcentros agrupados en nueve [9] unidades de análisis); la percepción de satisfacción de los factores evaluados por los colaboradores se muestra en la tabla 9 a continuación:

Tabla 6:
Resultados de análisis por factor de medición.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| Relaciones Interpersonales | 86,36% |
| Permanencia en la Organización | 85,81% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 84,85% |
| Jefatura | 84,42% |
| Trabajo en Equipo | 83,28% |
| Comunicación | 80,78% |
| Organización y Estrategia | 78,90% |
| Liderazgo | 77,60% |
| Remuneraciones | 65,10% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 64,94% |
| Oportunidades de Desarrollo | 59,87% |

El factor mejor valorado por los colaboradores de la Dirección de salud de Calderón es el de Relaciones Interpersonales, alcanzando un 86,35% de percepción de satisfacción general; mientras que los factores que necesitan una intervención prioritaria son Remuneraciones (65,10%), Ambiente Físico (64,94%), y Oportunidades de Desarrollo (59,87%).

Los factores percibidos positivamente, a nivel global, según los resultados de la aplicación de la encuesta en la Institución, son los siguientes:

Tabla 7:
Factores mejor percibidos en la Dirección de Salud de Calderón.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| Relaciones Interpersonales | 86,36% |
| Permanencia en la Organización | 85,81% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 84,85% |
| Jefatura | 84,42% |
| Trabajo en Equipo | 83,28% |
| Comunicación | 80,78% |

Sin embargo, es importante que el lector complemente su visión de clima laboral analizando el conjunto de documentos que se detallan a continuación en el cual se puede apreciar los resultados de la encuesta de clima de manera cuantitativa y gráfica, clasificados a nivel de la institución en general y según cada Subcentro.

3.3.5. Resumen total de la percepción de satisfacción de Clima Laboral a nivel de cada Subcentro de la Dirección Distrital de Salud de Calderón

Este reporte analiza los resultados del porcentaje de clima laboral a nivel de cada Subcentro, considerando la evaluación de todos los factores que formaron parte de la medición. Se puede visualizar que los Subcentros que actualmente poseen la mejor percepción de clima laboral son:

Tabla 8:

Subcentros con percepción positiva de los factores de Clima Laboral.

| Subcentro de Salud (Unidad de Análisis) | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|----------------------------|
| MARIANITAS | 86,43% |
| GUAYLLABAMBA | 84,81% |

Por otro lado, los Subcentros que registran la percepción más baja de satisfacción de clima laboral son:

Tabla 9:

Subcentros con percepción por debajo del margen óptimo de evaluación (<80%)

| Subcentro de Salud (Unidad de Análisis) | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|----------------------------|
| CALDERON | 79,78% |
| SAN JUAN DE CALDERÓN | 79,44% |
| CARAPUNGO 2 | 77,71% |
| PUELLARO | 77,29% |
| SAN JOSÉ DE MORÁN | 76,25% |
| ATAHUALPA-PERUCHO-CHAVEZPAMBA | 71,25% |
| CARAPUNGO 1 | 68,33% |

3.3.6. *Resumen total de factores a nivel de la Dirección Distrital de Salud de Calderón.*

Los factores con percepción positiva en la dirección distrital de Salud de Calderón son los siguientes:

Tabla 10:

Factores con percepción positiva a nivel de la Dirección de Salud de Calderón.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| Relaciones Interpersonales | 86,36% |
| Permanencia en la Organización | 85,81% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 84,85% |
| Jefatura | 84,42% |
| Trabajo en Equipo | 83,28% |
| Comunicación | 80,78% |

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel de la Dirección Distrital de Salud Calderón, de los cuales es posible concluir que los factores de Clima Laboral que demandan una intervención prioritaria son:

Tabla 11:

Factores con percepción negativa a nivel de Dirección (<80%)

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Organización y Estrategia | 78,90% |
| Liderazgo | 77,60% |
| Remuneraciones | 65,10% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 64,94% |
| Oportunidades de Desarrollo | 59,87% |

La percepción de satisfacción general del diagnóstico de clima laboral a nivel institucional es de 78,60%.

3.4. Resultados a nivel de Subcentro de Salud

3.4.1. Resumen total de factores a nivel de los Subcentros ATAHUALPA-PERUCHO-CHAVEZPAMBA

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforman los Subcentros de Atahualpa-Perucho-Chavezpamba. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva son:

Tabla 12:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: ATAHUALPA – PERUCHO – CHAVEZPAMBA.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|----------------------------|
| ATAHUALPA-PERUCHO-CHAVEZPAMBA. | 71,25% |
| Jefatura. | 81,25% |
| Relaciones Interpersonales. | 80,36% |

Por otro lado los factores a mejorar a corto plazo son los siguientes:

Tabla 13:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: ATAHUALPA – PERUCHO – CHAVEZPAMBA.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|----------------------------|
| ATAHUALPA-PERUCHO-CHAVEZPAMBA. | 71,25% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo. | 79,17% |
| Organización y Estrategia. | 77,08% |
| Comunicación. | 75,00% |
| Permanencia en la Organización. | 75,00% |
| Trabajo en Equipo. | 71,88% |
| Liderazgo. | 70,83% |
| Remuneraciones. | 59,38% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales. | 53,13% |
| Oportunidades de Desarrollo. | 45,00% |

La dependencia en mención presenta uno de los mejores porcentajes de clima laboral a nivel institucional con el 71.25%.

3.4.2. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de CALDERÓN

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma el Subcentro de Calderón. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva son:

Tabla 14:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: CALDERÓN.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|-----------------------------------|
| CALDERON. | 79,78% |
| Permanencia en la Organización. | 88,14% |
| Relaciones Interpersonales. | 87,87% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo. | 87,42% |
| Trabajo en Equipo. | 84,91% |
| Jefatura. | 84,28% |
| Liderazgo. | 81,45% |

Por otro lado los factores a mejorar a corto plazo coinciden de igual manera con la percepción global institucional:

Tabla 15:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: CALDERÓN.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| CALDERÓN. | 79,78% |
| Comunicación. | 78,49% |
| Organización y Estrategia. | 77,36% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales. | 71,23% |
| Oportunidades de Desarrollo. | 62,26% |
| Remuneraciones. | 60,85% |

La dependencia en mención presenta una percepción de satisfacción de clima laboral del 79,78%

3.4.3. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de CARAPUNGO 1

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal del Subcentro Carapungo 1. Respecto a los puntos positivos de clima destacan:

Tabla 16:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 1.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--------------------------------|----------------------------|
| CARAPUNGO 1. | 68,33% |
| Permanencia en la Organización | 85,71% |

En el caso de los factores con relevancia negativa se consideran al igual que en varias dependencias los siguientes:

Tabla 17:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 1.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| CARAPUNGO 1. | 68,33% |
| Comunicación | 76,67% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 75,00% |
| Jefatura | 72,22% |
| Relaciones Interpersonales | 69,05% |
| Trabajo en Equipo | 66,67% |
| Organización y Estrategia | 63,89% |
| Liderazgo | 63,89% |
| Remuneraciones | 62,50% |

El Subcentro de Carapungo 1 presenta un porcentaje de percepción de los factores que inciden en el Clima Laboral del 68,33%.

3.4.4. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de CARAPUNGO 2

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma el Subcentro Carapungo 2, donde los factores positivos son:

Tabla 18:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 2.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| CARAPUNGO 2. | 77,71% |
| Relaciones Interpersonales | 87,14% |
| Permanencia en la Organización | 85,00% |
| Trabajo en Equipo | 83,75% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 82,08% |
| Organización y Estrategia | 81,25% |
| Jefatura | 80,00% |

Respecto a los factores con relevancia negativa se consideran los siguientes:

Tabla 19:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: CARAPUNGO 2.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| CARAPUNGO 2. | 77,71% |
| Liderazgo | 78,75% |
| Comunicación | 78,50% |
| Remuneraciones | 69,38% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 58,13% |
| Oportunidades de Desarrollo | 57,50% |

El porcentaje de clima laboral de este Subcentro corresponde al 77,71%.

3.4.5. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de GUAYLLABAMBA

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforman el Subcentro de Guayllabamba, en este caso las principales fortalezas son:

Tabla 20:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: GUAYLLABAMBA.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| GUAYLLABAMBA. | 84,81% |
| Liderazgo | 94,44% |
| Relaciones Interpersonales | 93,65% |
| Permanencia en la Organización | 88,89% |
| Trabajo en Equipo | 88,89% |
| Jefatura | 87,04% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 87,04% |
| Comunicación | 86,67% |
| Organización y Estrategia | 81,48% |
| Oportunidades de Desarrollo | 80,00% |

Por otro lado se perciben como factores a intervenir:

Tabla 21:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: GUAYLLABAMBA.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| GUAYLLABAMBA. | 84,81% |
| Remuneraciones | 66,67% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 63,89% |

El porcentaje de clima laboral del presente Subcentro corresponde al 84.81%.

3.4.6. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de MARIANITAS

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal del Subcentro Marianitas, donde se puede analizar que los factores con relevancia positiva son:

Tabla 22:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: MARIANITAS.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| MARIANITAS. | 86,43% |
| Jefatura | 100,00% |
| Comunicación | 94,29% |
| Trabajo en Equipo | 92,86% |
| Relaciones Interpersonales | 91,84% |
| Permanencia en la Organización | 91,84% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 90,48% |
| Liderazgo | 88,10% |
| Organización y Estrategia | 85,71% |

Por otro lado se perciben como factores a intervenir:

Tabla 23:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: MARIANITAS.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|----------------------------|
| MARIANITAS. | 86,43% |
| Oportunidades de Desarrollo | 74,29% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 64,29% |
| Remuneraciones | 60,71% |

El porcentaje de clima laboral de este Subcentro corresponde al segundo mejor puntaje a nivel institucional con el 86,43%.

3.4.7. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de PUÉLLARO

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal del Subcentro de Puéllaro, donde las fortalezas de clima laboral son:

Tabla 24:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: PUÉLLARO.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| PUÉLLARO. | 77,29% |
| Jefatura | 93,75% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 91,67% |
| Permanencia en la Organización | 87,50% |
| Relaciones Interpersonales | 82,14% |
| Comunicación | 80,00% |

Respecto a los factores con necesidad de mejora coincide igualmente con la percepción general:

Tabla 25:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: PUÉLLARO.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|----------------------------|
| PUÉLLARO. | 77,29% |
| Trabajo en Equipo | 75,00% |
| Remuneraciones | 75,00% |
| Organización y Estrategia | 72,92% |
| Oportunidades de Desarrollo | 62,50% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 62,50% |
| Liderazgo | 56,25% |

El porcentaje de clima laboral de este Subcentro corresponde al 77,29%.

3.4.8. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de SAN JOSÉ DE MORÁN

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del Subcentro de San José de Morán, donde los factores con relevancia positiva son:

Tabla 26:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: SAN JOSÉ DE MORÁN.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| SAN JOSÉ DE MORÁN. | 76,25% |
| Jefatura | 100,00% |
| Organización y Estrategia | 95,83% |
| Comunicación | 85,00% |
| Relaciones Interpersonales | 83,93% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 83,33% |
| Permanencia en la Organización | 82,14% |

Respecto a los factores con necesidad de mejora coincide igualmente con la percepción general:

Tabla 27:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: SAN JOSÉ DE MORÁN.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|----------------------------|
| SAN JOSÉ DE MORÁN. | 76,25% |
| Trabajo en Equipo | 71,88% |
| Remuneraciones | 65,63% |
| Liderazgo | 62,50% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 46,88% |
| Oportunidades de Desarrollo | 40,00% |

El porcentaje de clima laboral en este Subcentro corresponde al 76,25%

3.4.9. Resumen total de factores a nivel del Subcentro de SAN JUAN DE CALDERÓN

Los siguientes Anexos analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal del Subcentro de San Juan de Calderón, los factores con relevancia positiva son:

Tabla 28:

Factores con percepción positiva a nivel de Subcentro: SAN JUAN DE CALDERÓN.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|----------------------------|
| SAN JUAN DE CALDERÓN. | 79,44% |
| Trabajo en Equipo. | 91,67% |
| Comunicación. | 88,00% |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales. | 86,67% |
| Relaciones Interpersonales. | 85,71% |
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo. | 83,33% |
| Permanencia en la Organización. | 81,90% |
| Jefatura. | 81,11% |

Respecto a los factores principales con necesidad de mejora, se muestran los siguientes:

Tabla 29:

Factores con percepción negativa a nivel de Subcentro: SAN JUAN DE CALDERÓN.

| FACTOR ANALIZADO | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|------------------------------|----------------------------|
| SAN JUAN DE CALDERÓN. | 79,44% |
| Organización y Estrategia. | 74,44% |
| Liderazgo. | 74,44% |
| Remuneraciones. | 68,33% |
| Oportunidades de Desarrollo. | 57,33% |

El porcentaje obtenido por este Subcentro corresponde al 79,44%, siendo la dependencia con menor puntaje de clima laboral.

3.5. Reporte de resultados a nivel de cada pregunta

3.5.1. Ambiente Físico y Recursos Materiales

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Ambiente Físico y Recursos Materiales**, donde los principales datos relevantes son los siguientes:

Principales percepciones positivas

El 75.32% del personal considera que las instalaciones que utiliza la Dirección Distrital para las oficinas cuentan con la debida seguridad.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 68.83% del personal considera que el orden, mantenimiento y limpieza de las oficinas y sanitarios de la Institución son adecuados;
- b) El 65.58% del personal considera que el ambiente de trabajo (físico) es propicio para realizar las actividades diarias;
- c) El 50% del personal considera que dispone de todos los recursos e insumos necesarios para realizar el trabajo.

El presente Factor es una de las principales demandas de intervención a nivel Institucional.

Tabla 30:

Análisis de las preguntas por factor: AMBIENTE FÍSICO Y RECURSOS MATERIALES.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|-----------------------------------|
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | 64,94% |
| 1. La institución me brinda herramientas, equipos e insumos adecuados para poder realizar mis funciones de manera eficiente | 50,00% |
| 2. Me siento cómodo con el lugar designado para realizar mis funciones | 65,58% |
| 3. El estado sanitario de las instalaciones de la Dirección son adecuadas | 68,83% |
| 4. Considero que las instalaciones son seguras | 75,32% |

3.5.2. Comunicación

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Comunicación**, los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 93.51% del personal considera que el la comunicación con sus compañeros es adecuada;
- b) El 86.36% del personal considera que en la Institución se puede hablar clara y abiertamente sin que haya represalias;
- c) El 50% del personal considera que los rumores NO son una fuente de información.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 62.99% del personal considera que cuando se toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal;

Tabla 31:

Análisis de las preguntas por factor: COMUNICACIÓN.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| Comunicación | 80,78% |
| 5. Las decisiones tomadas por parte de los Directivos de la Dirección Distrital son difundidas a los colaboradores de los diferentes Subcentros. | 62,99% |
| 6. La información no oficial en la Institución es una forma de comunicación que provoca rumores | 79,87% |
| 7. Se fomenta la comunicación en la institución | 86,36% |
| 8. La comunicación en la Dirección con los colaboradores de mi área es fluida y no contienen aspectos negativos en ella | 93,51% |

3.5.3. Jefatura

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidas para el factor: **Jefatura**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 95.45% del personal considera que su trabajo es apreciado por el Jefe Directo;
- b) El 92.86% del personal considera que su Jefe Directo delega lo suficiente como para poder realizar su trabajo;
- c) El 88.96% del personal considera que su Jefe Directo lo estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 74.68% del personal considera que recibe retroalimentación oportuna de su desempeño por parte del Jefe Directo;
- b) El 72.73% del personal considera que su Jefe Directo se preocupa por su capacitación y desarrollo.

Tabla 32:

Análisis de las preguntas por factor: JEFATURA.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|----------------------------|
| Jefatura | 84,42% |
| 10. Mi Jefe estimula la creación y mejora de competencias acorde con mi cargo. | 81,82% |
| 11. La carga laboral por mi jefe es la suficiente para poder realizar mis funciones de manera adecuada | 92,86% |
| 12. Mi jefe directo toma en cuenta mis ideas y fomenta la iniciativa de ellas | 88,96% |
| 13. Mi jefe controla y monitorea de forma adecuada el plan de capacitación designado para el área | 72,73% |
| 14. Mi jefe valora el esfuerzo que realizo en el trabajo | 95,45% |
| 15. La retroalimentación de mi superior es adecuada y hace hincapié en aspectos puntuales no personales | 74,68% |

3.5.4. Liderazgo

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Liderazgo**, donde se presentan los siguientes datos:

Principales percepciones positivas

- a) El 90.91% del personal considera que a Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización;
- b) El 87.66% del personal considera que la Alta Dirección lidera con el ejemplo;
- c) El 80.52% del personal tiene confianza y credibilidad en las decisiones que toman las Autoridades.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 68.18% del personal considera que las autoridades de la Dirección de Salud cumplen con los compromisos que asumen;
- b) El 55.84% del personal considera que a nivel de la Alta Dirección hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores.

Tabla 33:

Análisis de las preguntas por factor: LIDERAZGO.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|----------------------------|
| Liderazgo | 77,60% |
| 16. La alta Dirección crea compromiso en los colaboradores | 55,84% |
| 17. Las decisiones que toman las Autoridades son aceptadas como apropiadas por parte de los colaboradores de la Dirección | 80,52% |
| 18. Me siento conforme con el estilo de liderazgo de mis superiores | 82,47% |
| 19. Los responsables del área muestran liderazgo y a la vez son un ejemplo | 87,66% |
| 20. Siento que el estilo de liderazgo de mis superiores lleva a la Institución a conseguir sus objetivos | 90,91% |
| 21. Los Directivos de la Institución cumplen sus compromisos | 68,18% |

3.5.5. Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 96.1% del personal considera que las funciones que realiza le agradan y se sienten bien al hacerlas;
- b) El 86.36% del personal considera que tiene claridad sobre las expectativas que la organización tiene sobre él;
- c) El 85.71% del personal considera que sus funciones están claramente definidas.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 79,875 de los colaboradores cree que el aporte de su trabajo es valorado, este indicador está muy cerca del índice aceptado y puede ser sujeto de una pequeña intervención para mejorar su percepción.

Tabla 34:

Análisis de las preguntas por factor: NATURALEZA.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | 84,85% |
| 22. Siento que el aporte que realizo a la Dirección es importante y a su vez la Institución valora mi esfuerzo | 79,87% |
| 23. Mi trabajo abre oportunidades de mayores responsabilidades para demostrar mi potencial | 80,52% |
| 24. Las funciones de mi cargo son las indicadas, y no tengo problema con realizarlas | 96,10% |
| 25. Mis funciones muestran claramente la responsabilidad, alcance y delimitación de mi cargo. | 85,71% |
| 26. Mis funciones son específicas de mi cargo y no existe duplicidad de tareas | 80,52% |
| 27. Siento que mis funciones y mi cargo tienen un objetivo específico en la Institución | 86,36% |

3.5.6. Oportunidades de Desarrollo

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Oportunidades de Desarrollo**, cabe mencionar que este factor es el que más demanda de una intervención en el corto plazo para la organización. Dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 35.71% del personal considera que la Institución los prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad;
- b) El 64.29% del personal considera que La capacitación que recibe le permite ser más competitivo, equitativa y que la Dirección está comprometida con la capacitación y el desarrollo del personal.
- c) El 64,29% de los colaboradores cree que la capacitación brindada al personal de la dirección es buena.
- d) El 65,29% de los colaboradores considera que la capacitación recibida le permite ser más competitivo en el entorno de trabajo.
- e) El 70,78% de los colaboradores de la Dirección considera que el desarrollo de carrera ha cumplido sus expectativas.

El presente Factor es una de las principales demandas de intervención a nivel Institucional.

Tabla 35:

Análisis de las preguntas por factor: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| Oportunidades de Desarrollo | 59,87% |
| 28. Siento que mis metas son claras en la Institución | 70,78% |
| 29. Me he desarrollado adecuadamente y de acuerdo a un plan de capacitación específico de mi cargo | 64,29% |
| 30. La capacitación que reciben los colaboradores de mi área es equitativa. | 64,29% |
| 31. Las líneas de carrera en la institución están definidas y tengo oportunidad de ascender | 35,71% |
| 32. La Dirección cumple y mantiene un plan de capacitación el cual muestra desarrollo del personal | 64,29% |

3.5.7. Organización y Estrategia.

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Organización y Estrategia**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 88.31% del personal considera que la imagen de la Institución en el medio local es buena;
- b) El 83.12% del personal considera que la misión de la Dirección de Salud se conecta con su misión de vida;
- c) El 81.17% del personal considera que la Institución tiene políticas y reglamentos, los cuales cumple a cabalidad.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 69.48% del personal considera que tiene claridad en como la Dirección Distrital contribuye con la sociedad Local.;
- b) El 71.43% del personal considera que los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles.

Tabla 36:

Análisis de las preguntas por factor: ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| Organización y Estrategia | 78,90% |
| 33. La imagen que tiene el medio de la Institución es buena | 88,31% |
| 34. Las políticas, normas, procedimientos y reglamentos de la Institución son coherentes y se cumplen | 81,17% |
| 35. La institución brinda más oportunidades que trabas para ejercer mi trabajo de manera adecuada | 79,87% |
| 36. Siento que la Institución se vincula de manera personal con los objetivos y principios que tengo como persona | 83,12% |
| 37. La dirección se preocupa porque todos los colaboradores tengan claros los objetivos y estrategias Institucionales. | 71,43% |
| 38. Tengo claridad en como la Dirección Distrital contribuye con la sociedad Local. | 69,48% |

3.5.8. Permanencia en la Organización.

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Permanencia en la Organización**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 95.45% del personal está satisfecho de trabajar en la Dirección Distrital de Salud de Calderón y le encantaría seguir laborando por largos años.
- b) El 98.05% del personal recomendaría a la Dirección Distrital de Salud como un buen sitio para trabajar.
- c) El 95.45% del personal considera que el ambiente de trabajo de esta Institución es el adecuado para trabajar.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 45.45% del personal considera que en la Institución tienen políticas para retener a los talentos;

Tabla 37:

Análisis de las preguntas por factor: PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| Permanencia en la Organización | 85,81% |
| 39. La Institución reconoce a sus talentos y crea planes, políticas y estrategias para mantenerlos y desarrollarlos. | 45,45% |
| 40. Estoy satisfecho de trabajar en la Dirección Distrital de Salud de Calderón. | 95,45% |
| 41. Siento estabilidad en mi cargo | 79,87% |
| 42. Mi permanencia en la Institución no es afectada y quiero continuar laborando en ella | 95,45% |
| 43. El ambiente laboral es propicio y genera una atmósfera agradable para trabajar | 95,45% |
| 44. No tengo problemas familiares por trabajar en la Institución | 90,91% |
| 45. Recomiendo a la mayoría de mis conocidos que trabajen en la Institución | 98,05% |

3.5.9. Relaciones Interpersonales.

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Relaciones Interpersonales**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 96.75% del personal considera que las relaciones interpersonales con el personal de otras Dependencias son positivas.
- b) El 95.45% del personal considera que las relaciones interpersonales con el personal de su Subcentro son positivas.
- c) El 90.26% del personal considera que sus compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales.
- d) El 88.31% del personal considera que su jefe contribuye a que existan buenas relaciones interpersonales y que las funciones que realiza me permiten relacionarse con otras personas de la Institución.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 66.23% del personal considera que las actividades sociales que realiza la Institución han ayudado a mejorar las relaciones interpersonales.

Tabla 38:

Análisis de las preguntas por factor: RELACIONES INTERPERSONALES.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|-----------------------------------|
| Relaciones Interpersonales | 86,36% |
| 46. La estructura de la organización, es adecuada para que los niveles se puedan interrelacionar sin demasiados obstáculos y se genere un ambiente de desarrollo | 79,22% |
| 47. La Institución posee actividades o eventos sociales los que facilitan mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución. | 66,23% |
| 48. Mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución no son obstaculizadas por las funciones que realiza mi cargo. | 88,31% |
| 49. Los responsables de mi área contribuyen y fomentan las buenas relaciones laborales entre los colaboradores | 88,31% |
| 50. Las personas de mi área son cordiales y contribuyen a una cultura agradable | 90,26% |
| 51. Me siento a gusto con mis compañeros de área | 95,45% |
| 52. Me siento a gusto con mis compañeros de otras áreas | 96,75% |

3.5.10. Remuneraciones.

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Remuneraciones**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones con orientación positiva

- a) En este factor no se identifican percepciones positivas.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 58.44% del personal considera que las remuneraciones que percibo son consistentes con los resultados que obtienen.
- b) El 66.23% del personal considera que ocupamos el mismo puesto dentro de la Dirección Distrital de Salud recibimos la misma remuneración.
- c) El 67.43% del personal considera que las remuneraciones de la Dirección Distrital de Salud se establecen en base a las funciones que desempeñamos.
- d) El 68.18% del personal considera que Las remuneraciones en la Dirección Distrital de Salud son competitivas en relación con otras Instituciones similares.

Tabla 39:

Análisis de las preguntas por factor: REMUNERACIONES.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---|-----------------------------------|
| Remuneraciones | 65,10% |
| 53. Mis funciones están de acuerdo a mi remuneración | 58,44% |
| 54. La remuneración entre personas de un mismo cargo es equitativa | 66,23% |
| 55. Las remuneraciones son basadas en las responsabilidades y funciones que los colaboradores poseen | 67,53% |
| 56. Las remuneraciones en la Dirección Distrital de Salud son competitivas en relación con otras Instituciones similares. | 68,18% |

3.5.11. Trabajo en Equipo.

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas establecidos para el factor: **Trabajo en equipo**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

Principales percepciones positivas

- a) El 90.26% del personal considera que se ayudan unos a otros para que el trabajo salga mejor;
- b) El 88.96% del personal considera que en la Dirección Distrital de Salud se fomenta el trabajo en equipo.
- c) El 85.06% del personal considera que en su área todos los miembros trabajan con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas.

Principales oportunidades de mejora identificadas (por debajo de 80%)

- a) El 68.63% del personal considera que cuando necesita ayuda de otras Dependencias, estas responden oportunamente.

Tabla 40:

Análisis de las preguntas por factor: TRABAJO EN EQUIPO.

| PREGUNTAS POR FACTOR | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|--|----------------------------|
| Trabajo en Equipo | 83,28% |
| 57. Las áreas trabajan juntas y se apoyan oportunamente entre sí. | 68,83% |
| 58. El trabajo en equipo es un valor institucional | 88,96% |
| 59. El trabajo en equipo en mi área es clave para alcanzar objetivos Institucionales | 90,26% |
| 60. Las metas son comunes entre los colaboradores de mi área | 85,06% |

En base al análisis de los resultados presentados y al estudio realizado, se presenta a continuación un listado de posibles intervenciones de mejora que se podrían ejecutar dentro del Clima laboral. Para el efecto, han sido considerados los cinco factores de mayor demanda de atención como aquellos a modificar a corto plazo: a) Organización y

estrategia b) Liderazgo, c) Ambiente Físico y Recursos Materiales, d) Remuneraciones y e) Oportunidades de Desarrollo.

Como se detalla en la Tabla 40, existen una serie de preguntas que generan una percepción por debajo del nivel de tolerancia (80%) pero cuyos factores, una vez se tabula con el resto de resultados, generan un percepción mayor al 80% y en principio no deberían ser tomados en cuenta para el diseño del plan, sin embargo es conveniente citarlas y diseñar estrategias puntuales que apuntan al mejoramiento de la percepción de dichas preguntas de manera individual.

Tabla 41:

Análisis individual de preguntas por debajo del margen de tolerancia del 80%.

| FACTOR | PREGUNTAS | PERCEPCIÓN DE SATISFACCIÓN |
|---------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Comunicación | Las decisiones tomadas por parte de los Directivos de la Dirección Distrital son difundidas a los colaboradores de los diferentes Subcentros. | 62,99% |
| Comunicación | La información no oficial en la Institución es una forma de comunicación que provoca rumores | 79,87% |
| Jefatura | Mi jefe controla y monitorea de forma adecuada el plan de capacitación designado para el área | 72,73% |
| Jefatura | La retroalimentación de mi superior es adecuada y hace hincapié en aspectos puntuales no personales | 74,68% |
| Naturaleza, Responsabilidades | Siento que el aporte que realizo a la Dirección es importante y a su vez la Institución valora mi esfuerzo | 79,87% |
| Permanencia en la Organización | La Institución reconoce a sus talentos y crea planes, políticas y estrategias para mantenerlos y desarrollarlos. | 45,45% |
| Permanencia en la Organización | Siento estabilidad en mi cargo | 79,87% |
| Relaciones Interpersonales | La estructura de la organización, es adecuada para que los niveles se puedan interrelacionar sin demasiados obstáculos y se genere un ambiente de desarrollo | 79,22% |
| Relaciones Interpersonales | La Institución posee actividades o eventos sociales los que facilitan mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución. | 66,23% |
| Trabajo en equipo | Las áreas trabajan juntas y se apoyan oportunamente entre sí. | 68,83% |

CAPÍTULO IV

PRODUCTO

4.1. Objetivo del proyecto

Incrementar la percepción positiva de los factores identificados en la fase diagnóstica del presente documento como causantes del detrimento de las relaciones laborales dentro de la organización, estos factores deberán superar el 80% de percepción positiva una vez se haya implementado el plan de mejora institucional. Los factores que necesitan una intervención inmediata en la organización son:

- a) Organización y estrategia.
- b) Liderazgo.
- c) Remuneraciones.
- d) Ambiente físico y recursos materiales.
- e) Oportunidades de desarrollo.

4.2. Resultados esperados

Los resultados previstos de este proyecto tienen dos áreas de impacto. En primer lugar, en el ámbito administrativo la presente intervención dotará la Dirección de Salud de Calderón una herramienta metodológica que permitirá el monitoreo constante y cíclico de las relaciones laborales de sus colaboradores; por otro lado, se diseñará un plan de mejora para incrementar la percepción positiva de los factores que inciden en el detrimento del ambiente laboral dentro de la Institución. Para entender las áreas de impacto del plan de mejora, en la Tabla 41 se han tomado aquellos factores diagnosticados como causantes de relaciones laborales problemáticas para la organización y se ha diseñado un plan cuyo objetivo principal es incrementar la percepción positiva de dichos factores al nivel mínimo esperado dentro de un lapso de tiempo específico.

Tabla 42:**Resultados esperados de la intervención del proyecto a nivel de factores.**

| | Resultado esperado | Tiempo |
|---|---|-----------------|
| 1 | Incrementar la percepción del factor Organización y Estrategia de 78,90% a 80%. | 6 meses |
| 2 | Mejorar la percepción del factor Liderazgo de 77,60% a 80%. | 6 meses |
| 3 | Incrementar la percepción de satisfacción del factor Remuneraciones de 65,10% a 70% en los primeros 6 meses y generar un nuevo monitoreo con el fin de establecer la meta en el 80% de percepción positiva en un lapso de 12 meses. | 12 meses |
| 4 | Aumentar la percepción de satisfacción del factor Ambiente Físico y Recursos Materiales de 64,94% a 80%. | 12 meses |
| 5 | Incrementar la percepción positiva del factor Oportunidades de Desarrollo de un 59,87% a al 80%. | 18 meses |

Desde el punto de vista del análisis individual de cada una de las preguntas que componen los factores de clima laboral se identifican oportunidades de mejora a nivel no de factor pero si de indicador específico, por lo cual se considera oportuno incluir este análisis como parte de los resultados que se esperan alcanzar con la intervención de este proyecto, las preguntas de clima laboral por debajo del 80% del margen de tolerancia pero cuyos factores tienen una percepción superior al 80% del margen de tolerancia están descritas como resultados esperados en la Tabla 42:

Tabla 43:**Resultados esperados de la intervención del proyecto a nivel de preguntas.**

| | Resultado esperado | Tiempo |
|---|--|----------------|
| 6 | Incrementar la percepción positiva de la pregunta "Las decisiones tomadas por parte de los Directivos de la Dirección Distrital son difundidas a los colaboradores de los diferentes Subcentros." de 62,99% a 80% en un tiempo no mayor a 6 meses. | 6 meses |

| | | |
|----|---|-----------------|
| 7 | Incrementar la percepción de la pregunta “La información no oficial en la Institución es una forma de comunicación que provoca rumores” del 79,87% al 80%. | 6 meses |
| 8 | Incrementar la percepción de la pregunta “Mi jefe controla y monitorea de forma adecuada el plan de capacitación designado para el área” de un 72,73% a un 80%. | 6 meses |
| 9 | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “La retroalimentación de mi superior es adecuada y hace hincapié en aspectos puntuales no personales” de un 74,68% a un 80%. | 6 meses |
| 10 | Incrementar la percepción de la pregunta “Siento que el aporte que realizo a la Dirección es importante y a su vez la Institución valora mi esfuerzo” de un 79,87% a un 80%. | 6 meses |
| 11 | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “La Institución reconoce a sus talentos y crea planes, políticas y estrategias para mantenerlos y desarrollarlos.” de un 45,45% a un 80%. | 12 meses |
| 12 | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “Siento estabilidad en mi cargo l” de un 79,87% a un 80%. | 6 meses |
| 13 | Incrementar la percepción positiva de la pregunta “La estructura de la organización, es adecuada para que los niveles se puedan interrelacionar sin demasiados obstáculos y se genere un ambiente de desarrollo” de un 79,22% a un 80%. | 6 meses |
| 14 | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “La Institución posee actividades o eventos sociales los que facilitan mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución.” de un 66,23% a un 80%. | 6 meses |
| 15 | Incrementar la percepción positiva de la pregunta “Las áreas trabajan juntas y se apoyan oportuna-mente entre sí.” de un 68,83% a un 80%. | 6 meses |

4.3. Actividades

Una vez finalizado el análisis de clima laboral para determinar las causas del detrimento de las relaciones laborales de los colaboradores de los diferentes Subcentros que

conforman la Dirección de Saludo de Calderón, se ha diseñado una serie de actividades orientadas a cumplir los resultados propuestos. Cada actividad está encaminada a mejorar la percepción positiva de cada uno de los factores y preguntas individuales que tienen una percepción por debajo del margen de tolerancia:

4.3.1. Organización y Estrategia

Para realizar una intervención en este factor se recomienda implementar un plan de capacitaciones y actividades orientadas a conseguir dos objetivos principales, el primero es cohesionar el grupo de trabajo, mientras que el segundo es vincular a los colaboradores con su Institución para que el compromiso de éstos esté acorde con la estrategia de la organización:

| | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción del factor Organización y Estrategia de 78,90% a 80%. | Plazo: 6 meses |
| Objetivos de intervención: | Incrementar el nivel de compromiso de los colaboradores con la Dirección de Salud de Calderón de tal manera que se alineen a las estrategias institucionales. | |
| | Generar un ambiente de trabajo enmarcado en la construcción de un equipo humano cohesionado y comprometido con los objetivos institucionales. | |

| Actividades | Fases |
|---|---|
| Socializar los objetivos estratégicos de la institución a través de talleres y charlas. | Planificar y ejecutar charlas cíclicas y estructuradas en cada Subcentro con el tema “Conociendo los objetivos de la Dirección de Salud” para comunicar cuáles son los objetivos que la institución tiene previstos para el año en curso. |
| | Planificar y ejecutar charlas de retroalimentación de particularidades entre los colaboradores de cada Subcentro con su director y a su vez cada director de Subcentro con el Director General. |
| | Planificar y ejecutar talleres y actividades de integración entre todos los Subcentros y diseñar un calendario de actividades a ejecutarse en cada Subcentro para los colaboradores. |

| | |
|---|---|
| Establecer un sistema de medición del impacto de la gestión institucional. | Realizar una primera medición de la satisfacción de los colaboradores con respecto del impacto de la gestión Institucional. |
| | Realizar una segunda medición de la satisfacción de los colaboradores con respecto del impacto de la gestión Institucional. |
| | Implementar acciones de desarrollo organizacional para mantener o mejorar la satisfacción los colaboradores respeto de la gestión institucional. |
| Difundir y verificar el cumplimiento de políticas y reglamentos internos entre los colaboradores. | Realizar un análisis de las políticas, normas y reglamentos a los cuales la institución se encuentra regida para diseñar mecanismos de comunicación y difusión de las mismas. |
| | Implementar nuevas políticas, normas y reglamentos mediante charlas de socialización a los colaboradores. |
| | Realizar un taller con los responsables de cada área para mejorar el monitoreo del cumplimiento de políticas, normas y reglamentos. |

4.3.2. Liderazgo

Para realizar una intervención en este factor lo que se recomienda es realizar un Taller de Identificación de las tipologías de liderazgo que la institución tiene y realizar un análisis de brechas con aquellas que debería tener. Para lo cual se plantea un levantamiento de información con los diferentes colaboradores y establecer las principales competencias que ayudarán a la posterior formación de los líderes encargados de las diferentes áreas.

| | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------|
| Resultado esperado: | Mejorar la percepción del factor Liderazgo de 77,60% a 80%. | Plazo: 6 meses |
| Objetivos de intervención: | Diagnosticar las prácticas de liderazgo de todas aquellas personas que tengan uno o más colaboradores a su cargo para implementar estrategias enfocadas a incrementar la percepción del factor liderazgo dentro de la organización. | |

| Actividades | Fases |
|--|---|
| Diseñar un plan para crear una cultura de confianza, empoderamiento y comunicación permanente con personal. | Planificar y ejecutar talleres de mejores prácticas laborales para identificar, sistematizar, y potenciar las competencias de los líderes. |
| | Realizar una encuesta de satisfacción a los colaboradores para medir el impacto del liderazgo de sus superiores |
| | Realizar una evaluación de los talleres de liderazgo para medir su impacto en la percepción de los colaboradores. |
| Establecer el perfil de liderazgo efectivo que requiere la Institución y diseñar mecanismos que lo fomenten. | Realizar procesos de levantamiento de competencias y perfil de <i>“un líder”</i> . |
| | Vincular las competencias obtenidas del levantamiento al perfil de los cargos que ejercen actividades de liderazgo con los colaboradores de esos cargos y mediante un análisis de brechas establecer actividades y planes para reducir la diferencia entre el cargo y la persona. |
| | Diseñar actividades para fomentar y afirmar las competencias y características de un <i>“buen líder”</i> entre los responsables de cada área. |
| Implementar procesos más participativos para la toma de decisiones y diseño de estrategias. | Realizar talleres consultivos de toma de decisiones con todos los colaboradores y sus respectivos líderes. |
| | Fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones mediante charlas y talleres. |

4.3.3. Remuneraciones

Para realizar una intervención en este factor lo que se recomienda es realizar un diagnóstico Institucional del sistema salarial; aunque los niveles ocupacionales estén regidos de acuerdo a las escalas salariales que dicta el Ministerio de Relaciones Laborales, es factible implementar un sistema de incentivos monetarios basado en el desempeño de los colaboradores de acuerdo a su participación en la consecución de

objetivos institucionales. (Acuerdo ministerial No. MRL – 2011 / artículos 112 y 272 de la LOSEP)

Por otro lado también es importante la implementación de un plan de reconocimientos e incentivos no monetarios que contribuyan a la mejora de la percepción del factor en la Dirección de Salud.

| | | |
|-----------------------------------|--|------------------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción de satisfacción del factor Remuneraciones de 65,10% a 70% en los primeros 6 meses y generar un nuevo monitoreo con el fin de establecer la meta en el 80% de percepción positiva en un lapso de 12 meses. | Plazo: 12 meses |
| Objetivos de intervención: | Determinar y mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a la percepción monetaria de acuerdo a las actividades mediante la implementación de un plan de incentivos y reconocimientos no monetarios. | |

| Actividades | Fases |
|--|---|
| Realizar el análisis del sistema salarial dentro de la Dirección de Salud. | Conformar un comité interno para el análisis del sistema salarial de la Institución. |
| | Realizar una valoración de cargos, de acuerdo a la norma. |
| | Validar la valoración y clasificación de cargos con el Ministerio de Relaciones Laborales |
| | Diseñar un plan de comunicación para los colaboradores sobre el sistema de remuneración y escalafones de la LOSEP. |
| Implementar el Sistema de reconocimientos monetarios y no monetarios. (Plan de Incentivos) | Realizar un diagnóstico organizacional de los incentivos no monetarios que están institucionalizados y de aquellos que forman parte del estilo de administración de algunos líderes |
| | Diseñar un plan de incentivos no monetarios tomando en cuenta la información obtenida del levantamiento de incentivos. |
| | Capacitar a los líderes de la Institución para que implementen los incentivos no monetarios en la práctica de la gestión de sus colaboradores. |
| | Institucionalizar la evaluación de los colaboradores de la Institución para que puedan aplicar a la remuneración variable otorgada por la LOSEP. |

4.3.4. Ambiente físico y Recursos Materiales

Para realizar una intervención en este factor se recomienda implementar un sistema de seguridad industrial con políticas y normativas para evitar incidentes y accidentes laborales que afecten al desempeño de los colaboradores y su posterior difusión para todos los niveles.

De la misma manera se recomienda realizar alianzas con entidades públicas de seguridad como la Policía Nacional, Bomberos, entre otras, para implementar estrategias que incrementen la seguridad del personal. Estas alianzas se tendrán que dar a conocer a los colaboradores oportunamente para que la gestión en los Subcentros de salud más apartados sea la apropiada.

Además es indispensable realizar una evaluación sobre las condiciones físicas de trabajo de los colaboradores y si estos tienen todos los insumos necesarios para realizar su trabajo, en este sentido se recomienda realizar un diagnóstico de materiales, insumos y medicinas necesarios y gestionar con la autoridad competente la dotación de dichos insumos.

| | | |
|-----------------------------------|---|------------------------|
| Resultado esperado: | Aumentar la percepción de satisfacción del factor Ambiente Físico y Recursos Materiales de 64,94% a 80%. | Plazo: 12 meses |
| Objetivos de intervención: | Mejorar el grado de comodidad de los colaboradores respecto del ambiente físico de la Institución. | |
| | Incrementar la percepción de seguridad de los colaboradores de la Dirección de Salud. | |

| Actividades | Fases |
|---|---|
| Implementar un sistema de seguridad industrial. | Realizar un manual de seguridad industrial para la institución. |
| | Realizar charlas de difusión del manual de seguridad industrial aprobado. |
| | Incrementar la señalética en las áreas y espacios físicos designados. |

| | |
|---|--|
| Capacitar al personal en las normas, procesos y procedimientos de seguridad industrial y de contingencia. | Realizar talleres de capacitación a los colaboradores de la Institución para determinar los riesgos industriales y capacitar sobre estrategias de respuesta. |
| | Realizar evaluaciones al personal sobre conocimiento de procedimientos en caso de incidentes y accidentes laborales. |
| Diseñar un sistema de evacuación de las instalaciones actuales en caso de emergencia. | Realizar simulacros de evacuación de las instalaciones. |
| | Determinar puntos de encuentro y asegurarse que los colaboradores se familiaricen con ellos. |
| Generar acuerdos con la Policía Nacional u otras entidades de seguridad. | Realizar charlas de protección personal a cargo integrantes de las instituciones con las que se generen los acuerdos de seguridad. |
| | Determinar posibles amenazas y sistematizarlas en un documento para conocimiento de los colaboradores. |
| | Realizar un plan de seguridad en conjunto con la Policía nacional. |
| Gestionar y asegurar la dotación de insumos necesarios para la realización del trabajo de los colaboradores de la Dirección de Salud. | Diagnóstico de la situación actual de la dotación de insumos y herramientas para el cumplimiento del trabajo de los colaboradores. |
| | Gestión externa para la adjudicación de insumos y herramientas para la realización del trabajo de los colaboradores. |

4.3.5. Oportunidades de Desarrollo

Para realizar una intervención en este factor lo que se recomienda es incrementar y fomentar mejores prácticas de desarrollo organizacional y de talento humano tales como:

- Evaluación de desempeño por competencias.
- Detección de brechas que ayuden al ajuste puesto persona.
- Crear un plan de capacitación basado en competencias.
- Crear un plan de carrera para los colaboradores.

| | | |
|-----------------------------------|--|------------------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción positiva del factor Oportunidades de Desarrollo de un 59,87% a al 80%. | Plazo: 12 meses |
| Objetivos de intervención: | Mejorar la percepción de las posibilidades de desarrollo de los colaboradores dentro de la Organización. | |
| | Crear un plan de capacitación para los colaboradores en función de las necesidades de la Dirección de Salud. | |

| Actividades | Fases |
|---|---|
| Levantar los perfiles ocupacionales para determinar el alcance y responsabilidad de las funciones de los colaboradores. | Actualizar el manual de cargos y funciones. |
| | Planificar y ejecutar charlas para los colaboradores orientadas a difundir el alcance y responsabilidad de sus actividades. |
| Vincular la evaluación de desempeño a la generación de los planes de capacitación. | Realizar una evaluación de desempeño a todos los colaboradores de la Institución. |
| | Determinar las brechas de puesto-persona de acuerdo a los resultados de la evaluación. |
| | Realizar planes de capacitación individuales para el desarrollo de los colaboradores. |
| | Realizar una nueva evaluación de desempeño y comparar los datos obtenidos con los anteriores para validar las actividades de capacitación a las que los colaboradores fueron sometidos. |
| Crear un espacio de <i>retroalimentación</i> permanente. | Realizar charlas de retroalimentación a los colaboradores por parte de sus supervisores. |
| | Realizar compromisos escritos de mejora, si el caso amerita. |
| Establecer de manera formal un proceso de planes de carrera dentro de la organización. | Establecer las líneas de carrera de las diferentes áreas. |
| | Elaborar un plan de carrera y ascensos para los colaboradores de la Institución. |
| | Difundir los requisitos mínimos para los ascensos de personal. |

4.3.6. Diseño de actividades por pregunta analizada

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|--|----------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción positiva de la pregunta “Las decisiones tomadas por parte de los Directivos de la Dirección Distrital son difundidas a los colaboradores de los diferentes Subcentros.” de 62,99% a 80% en un tiempo no mayor a 6 meses. | 6 meses |
| Actividad | Comunicar periódicamente al personal las actividades y proyectos emprendidos por la Alta Dirección. | |
| | Realizar reuniones bimensuales en las cuales el responsable de cada área tendrá que plantear los objetivos y el porcentaje de cumplimiento de los mismos, para que los miembros de su equipo tengan un espacio de opinión. | |
| | Publicar mensualmente el resultado de los objetivos alcanzados en cartelera de cada área. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|--|----------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción de la pregunta “La información no oficial en la Institución es una forma de comunicación que provoca rumores” del 79,87% al 80%. | 6 meses |
| Actividad | Diseñar un modelo de comunicación de las decisiones tomadas a nivel de Dirección y en conjunto con los colaboradores de la organización apalancándose en herramientas como la intranet y las carteleras. | |
| | Diseñar una campaña interna para enfatizar en los valores de la comunicación formal y los daños que genera la comunicación informal. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|--|----------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción de la pregunta “Mi jefe controla y monitorea de forma adecuada el plan de capacitación designado para el área” de un 72,73% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Incluir en los talleres de modelos de liderazgo, y en el diseño del plan de carrera de los colaboradores de la dirección, elementos para que los Jefes directos puedan implementar procesos de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|---|----------------|
| Resultado esperado: | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “La retroalimentación de mi superior es adecuada y hace hincapié en aspectos puntuales no personales” de un 74,68% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Incluir en los talleres de modelos de liderazgo, elementos, herramientas y estrategias para que los Jefes directos puedan implementar procesos de retroalimentación de doble vía con sus colaboradores. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|---|----------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción de la pregunta “Siento que el aporte que realizo a la Dirección es importante y a su vez la Institución valora mi esfuerzo” de un 79,87% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Diseñar e Implementar en el plan de incentivos no monetarios de la institución un modelo de reconocimiento al mérito de objetivos alcanzados por los colaboradores y ejecutados por los jefes inmediatos. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|--|-----------------|
| Resultado esperado: | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “La Institución reconoce a sus talentos y crea planes, políticas y estrategias para mantenerlos y desarrollarlos.” de un 45,45% a un 80%. | 12 meses |
| Actividad | Diseñar un plan de incentivos para los posibles talentos de la organización que podrían acceder a ascensos o nuevas posiciones en otras áreas relacionadas con la institución. | |
| | Diseñar un modelo de asignación de trabajo fundamentado en responsabilidades por cada posición, adjudicando tareas cada vez de mayor esfuerzo y complejidad como una estrategia de premiar el esfuerzo de quienes destaquen en habilidades o competencias específicas. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|---|----------------|
| Resultado esperado: | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “Siento estabilidad en mi cargo I” de un 79,87% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Diseñar un conjunto de charlas para los colaboradores orientadas a difundir la metodología de contratación del sector público y todas las características propias de la LOSEP | |
| | Diseñar talleres para contribuir a la construcción de una cultura de transparencia en la toma de decisiones. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|---|----------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción positiva de la pregunta “La estructura de la organización, es adecuada para que los niveles se puedan interrelacionar sin demasiados obstáculos y se genere un ambiente de desarrollo” de un 79,22% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Planificar y ejecutar actividades para la cohesión de los equipos de trabajo y la generación de relaciones interpersonales que faciliten el trabajo en equipo. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|---|----------------|
| Resultado esperado: | Aumentar la percepción positiva de la pregunta “La Institución posee actividades o eventos sociales los que facilitan mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución.” de un 66,23% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Planificar y ejecutar actividades para la cohesión de los equipos de trabajo y la generación de relaciones interpersonales que faciliten el trabajo en equipo. | |

| | Resultado esperado | Tiempo |
|----------------------------|--|----------------|
| Resultado esperado: | Incrementar la percepción positiva de la pregunta “Las áreas trabajan juntas y se apoyan oportunamente entre sí.” de un 68,83% a un 80%. | 6 meses |
| Actividad | Diseñar un taller interno sobre la importancia del trabajo en equipo dentro de la organización. | |

4.4. Supuestos

Los factores que pueden favorecer al desarrollo del proyecto son:

- La asignación de un presupuesto para realizar las actividades asignadas a cada factor diagnosticado como causante de relaciones laborales problemáticas.
- La asignación de un responsable en el departamento de Talento Humano para monitorear el comportamiento del clima organizacional y la ejecución del plan de mejora dentro de la institución.

Los factores que pueden perjudicar el desarrollo del proyecto son:

- Un cambio repentino de los cargos directivos que conforman la Dirección de Salud de Calderón.
- Un cambio en las leyes que rigen a al sector de la Salud en el país.
- La no continuidad del monitoreo del comportamiento del clima organizacional en la Institución.

4.5. Precondiciones

Para el proyecto que se lleva a cabo, se han establecido precondiciones que permitirán el desarrollo normal del estudio, análisis de los datos obtenidos y medición de los factores que erosionan el clima laboral.

- La primera precondición es el compromiso de quienes conforman el nivel jerárquico superior de la Institución, es decir, de los Directores de los Subcentros que conforman la Dirección Distrital de Salud de Calderón. Ellos son parte fundamental para la otorgar legitimidad al proceso y garantizar que las actividades de investigación se realicen en cualquiera de los Subcentros que componen la Dirección Distrital de Calderón, de acuerdo a la planificación establecida.
- La segunda precondición consiste en informar al personal de cada Subcentro de manera oportuna y clara qué es lo que se va a realizar y cuáles son las fases del proceso de medición de clima laboral en la institución. Esto también implica explicar cuáles son los objetivos planteados y cómo se espera llegar a su cumplimiento.
- Finalmente, la tercera precondición: el departamento de Talento Humano debe ser consciente de su importancia en el proceso para brindar apoyo e información necesaria, y garantizar la participación de los colaboradores y facilitar las tareas.

4.6. Indicadores

Para realizar una medición cuantitativa del proyecto se han definido tres indicadores, uno para cada factor encontrado con un porcentaje menor al ochenta por ciento (80%) del análisis y diagnóstico de clima laboral realizado en la Dirección Distrital de Salud de Calderón los cuales se encuentran a continuación en la Tabla 44:

Tabla 44:
Indicadores de evaluación de impacto del proyecto.

| FACTOR | INDICADOR | META |
|--|--|-----------------|
| Organización y Estrategia | (Índice del factor Organización y Estrategia actual / Índice de base 78,90%) *100 | 80% o superior. |
| Liderazgo | (Índice del factor Liderazgo actual / Índice de base 77,60%) *100 | 80% o superior. |
| Remuneraciones | (Índice del factor Remuneraciones actual / Índice de base 65,10%) *100 | 80% o superior. |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | (Índice del factor Ambiente Físico actual / Índice de base 64,94%) *100 | 80% o superior. |
| Oportunidades de desarrollo | (Índice del factor Oportunidades de desarrollo actual / Índice de base 59,87%) *100 | 80% o superior. |
| Comunicación | (índice de la pregunta “Las decisiones tomadas por parte de los Directivos de la Dirección Distrital son difundidas a los colaboradores de los diferentes Subcentros” actual / índice base 62,99%)*100 | 80% o superior. |
| Comunicación | (índice de la pregunta “La información no oficial en la Institución es una forma de comunicación que provoca rumores.” actual / índice base 79,87%)*100 | 80% o superior. |
| Jefatura | (índice de la pregunta “Mi jefe controla y monitorea de forma adecuada el plan de capacitación designado para el área” actual / índice base 72,73%)*100 | 80% o superior. |
| Jefatura | (índice de la pregunta “La retroalimentación de mi superior es adecuada y hace hincapié en aspectos puntuales no personales” actual / índice base 74,68%)*100 | 80% o superior. |
| Naturaleza, Responsabilidades | (índice de la pregunta “Siento que el aporte que realizo a la Dirección es importante y a su vez la Institución valora mi esfuerzo” actual / índice base 79,87%)*100 | 80% o superior. |
| Permanencia en la Organización | (índice de la pregunta “La Institución reconoce a sus talentos y crea planes, políticas y estrategias para mantenerlos y desarrollarlos” actual / índice base 45,45%)*100 | 80% o superior. |
| Permanencia en la Organización | (índice de la pregunta “Siento estabilidad en mi cargo” actual / índice base 79,87%)*100 | 80% o superior. |

| FACTOR | INDICADOR | META |
|-----------------------------------|--|-----------------|
| Relaciones Interpersonales | (índice de la pregunta “La estructura de la organización, es adecuada para que los niveles se puedan interrelacionar sin demasiados obstáculos y se genere un ambiente de desarrollo” actual / índice base 79,22%)*100 | 80% o superior. |
| Relaciones Interpersonales | (índice de la pregunta “La Institución posee actividades o eventos sociales los que facilitan mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución.” actual / índice base 66,23%)*100 | 80% o superior. |
| Trabajo en equipo | (índice de la pregunta “Las áreas trabajan juntas y se apoyan oportuna-mente entre sí.” actual / índice base 68,83%)*100 | 80% o superior. |

4.7. Fuentes de Verificación

Como fuente de verificación del desarrollo del proyecto y para realizar la medición y alcance de la meta propuesta en los indicadores, se deberá realizar un nuevo análisis de los factores involucrados en el primer diagnóstico de clima laboral con la misma herramienta utilizada.

Se recomienda que este diagnóstico se realice en los próximos 6 meses de haber realizado el primer diagnóstico para evaluar el impacto de las actividades diseñadas en el plan de mejora y ejecutadas por la Dirección de Talento Humano en la Dirección de Salud de Calderón.

4.8. Sostenibilidad

Para asegurar y mantener o mejorar los resultados obtenidos de este proyecto, se plantean las siguientes acciones:

- Generar estilos en la Dirección General y en los diferentes Subcentros que garanticen el éxito y desarrollo constante de los colaboradores.
- Realizar mediciones de clima laboral cada seis meses y dar seguimiento a los factores que generen una percepción positiva menor al ochenta por ciento (80%)

- Desarrollar habilidades de aprendizaje al interior de la Dirección para mantener un índice de calidad adecuado y que esta brinde un mejor servicio a las comunidades que son asignadas.
- Trabajar en función del cumplimiento de la estrategia y objetivos de la Dirección.
- Diseñar programas de desarrollo orientados al cambio organizacional.
- Generar estrategias particulares para incrementar el índice porcentual de todos los factores medidos.

4.9. Medios e insumos

Los medios e insumos requeridos para la realización de las actividades se encuentran descritos en la Tabla 45 a continuación:

Tabla 45:
Medios e insumos del proyecto.

| FACTOR | ACTIVIDAD | MEDIOS O INSUMOS | RESPONSABLE |
|----------------------------------|--|---|---|
| Organización y Estrategia | Socializar los objetivos estratégicos de la institución a través de talleres y charlas. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano – Directores de Subcentros – Director General |
| | Establecer un sistema de medición del impacto de la gestión institucional. | Encuesta de medición de Clima Laboral / Suministros de Oficina. | Dirección de Talento Humano |
| | Difundir y verificar el cumplimiento de políticas y reglamentos internos entre los colaboradores. | Manual de políticas y reglamento interno. | Dirección de Talento Humano – Dirección General |
| Liderazgo | Diseñar un plan para crear una cultura de confianza, empoderamiento y comunicación permanente con personal. | Suministros de oficina | Dirección de Talento Humano |
| | Establecer el perfil de liderazgo efectivo que requiere la Institución y diseñar mecanismos que lo fomenten. | Cuestionario para el levantamiento de perfiles de liderazgo. | Consultor Externo – Dirección de Talento Humano |
| | Implementar procesos más participativos para la toma de decisiones y diseño de estrategias. | Manual de Procesos / suministros de oficina. | Dirección de Talento Humano – Dirección de Subcentros – Dirección General |
| Remuneraciones | Realizar el análisis del sistema salarial dentro de la Dirección de Salud. | Suministros de oficina / Reglamentación de remuneraciones | Comité interno – Dirección General |

| FACTOR | ACTIVIDAD | MEDIOS O INSUMOS | RESPONSABLE |
|--|--|---|--|
| | Implementar el Sistema de reconocimientos monetarios y no monetarios. (Plan de Incentivos) | Suministros de oficina / Reglamentación de remuneraciones | Dirección General – Dirección de Talento Humano |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | Implementar un sistema de seguridad industrial. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Consultor Externo – Dirección de Talento Humano – Dirección General |
| | Capacitar al personal en las normas, procesos y procedimientos de seguridad industrial y de contingencia. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Consultor Externo - Dirección de Talento Humano. |
| | Diseñar un sistema de evacuación de las instalaciones actuales en caso de emergencia. | Plan de seguridad industrial de la institución / Suministros de Oficina | Consultor Externo - Dirección de Talento Humano. |
| | Generar acuerdos con la Policía Nacional u otras entidades de seguridad. | Acuerdo de cooperación interinstitucional | Colaboradores externos de otras instituciones. |
| | Gestionar y asegurar la dotación de insumos necesarios para la realización del trabajo de los colaboradores de la Dirección de Salud. | Solicitud de Materiales, insumos y herramientas para el funcionamiento de la dirección. | Dirección de Talento Humano – Dirección general – Dirección administrativa |
| Oportunidades de desarrollo | Levantar los perfiles ocupacionales para determinar el alcance y responsabilidad de las funciones de los colaboradores. | Manual de funciones, procesos y documento de levantamiento de perfiles. | Dirección de Talento Humano |
| | Vincular la evaluación de desempeño a la generación de los planes de capacitación. | Plan de evaluación de desempeño. | Dirección de Talento Humano |
| | Crear un espacio de <i>retroalimentación</i> permanente. | Suministros de oficina | Supervisores – Dirección de Talento Humano |
| | Establecer de manera formal un proceso de planes de carrera dentro de la organización. | Suministros de oficina | Dirección de Talento Humano |
| Comunicación | Comunicar periódicamente al personal las actividades y proyectos emprendidos por la Alta Dirección. | Carteleras en cada Subcentros / Suministros de oficina | Dirección de Talento Humano – Dirección General |
| | Realizar reuniones bimensuales en las cuales el responsable de cada área tendrá que plantear los objetivos y el porcentaje de cumplimiento de los mismos. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Supervisores – Dirección de Talento Humano – Dirección General |
| | Publicar mensualmente el resultado de los objetivos alcanzados en cartelera de cada área. | Carteleras en cada Subcentros / Suministros de oficina | Dirección de Talento Humano |
| | Diseñar un modelo de comunicación de las decisiones tomadas a nivel de Dirección y en conjunto con los colaboradores de la organización apalancándose en herramientas como la intranet y las carteleras. | Carteleras en cada Subcentros / Suministros de oficina | Dirección de Talento Humano – Dirección General |

| FACTOR | ACTIVIDAD | MEDIOS O INSUMOS | RESPONSABLE |
|---------------------------------------|--|--|-----------------------------|
| | Diseñar una campaña interna para enfatizar en los valores de la comunicación formal y los daños que genera la comunicación informal. | Carteleras en cada Subcentros / Suministros de oficina | Dirección de Talento Humano |
| Jefatura | Incluir en los talleres de modelos de liderazgo, y en el diseño del plan de carrera de los colaboradores de la dirección, elementos para que los Jefes directos puedan implementar procesos de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |
| | Incluir en los talleres de modelos de liderazgo, elementos, herramientas y estrategias para que los Jefes directos puedan implementar procesos de retroalimentación de doble vía con sus colaboradores. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |
| Naturaleza, Responsabilidades | Diseñar e Implementar en el plan de incentivos no monetarios de la institución un modelo de reconocimiento al mérito de objetivos alcanzados por los colaboradores y ejecutados por los jefes inmediatos. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |
| Permanencia en la organización | Diseñar un plan de incentivos para los posibles talentos de la organización que podrían acceder a ascensos o nuevas posiciones en otras áreas relacionadas con la institución. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |
| | Diseñar un modelo de asignación de trabajo fundamentado en responsabilidades por cada posición, adjudicando tareas cada vez de mayor esfuerzo y complejidad como una estrategia de premiar el esfuerzo de quienes destaquen en habilidades o competencias específicas. | Manual de funciones, procesos y documento de levantamiento de perfiles / Suministros de oficina. | Dirección de Talento Humano |
| | Diseñar un conjunto de charlas para los colaboradores orientadas a difundir la metodología de contratación del sector público y todas las características propias de la LOSEP | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |
| | Diseñar talleres para contribuir a la construcción de una cultura de transparencia en la toma de decisiones. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |
| Relaciones interpersonales | Planificar y ejecutar actividades para la cohesión de los equipos de trabajo y la generación de relaciones interpersonales que faciliten el trabajo en equipo. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |

| FACTOR | ACTIVIDAD | MEDIOS O INSUMOS | RESPONSABLE |
|-------------------|---|---|-----------------------------|
| Trabajo en equipo | Diseñar un taller interno sobre la importancia y necesidad del trabajo en equipo en las organizaciones. | Suministros de oficina / Sala de capacitación / capacitador / herramientas informáticas | Dirección de Talento Humano |

4.10. Presupuesto

Para el desarrollo del proyecto, la Institución deberá contar con un presupuesto asignado, el valor monetario para cada actividad, se describe a continuación en la tabla 45:

Tabla 46:
Presupuesto del plan de mejora para el período 2014 – 2015.

| FACTOR | ACTIVIDAD | PRESUPUESTO |
|---------------------------------------|---|--------------------|
| Organización y Estrategia | Talleres, documentos de gestión y capacitaciones | 200,00 USD |
| Liderazgo | Talleres, documentos de gestión y capacitaciones. | 150,00 USD |
| Remuneraciones | Capacitación, generación de documentos, análisis de la situación salarial. | 1000,00 USD |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | Diseño de sistemas de Seguridad industrial, implementación de modelos, análisis de riesgos, generación de acuerdos. | 1000,00 USD |
| Oportunidades de desarrollo | Levantamiento de perfiles, análisis de brechas, diseño de planes de carrera. | 500,00 USD |
| Comunicación | Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación formal dentro de la organización. | 500,00 USD |
| Jefatura | Diseño de talleres y capacitaciones | 100,00 USD |
| Naturaleza, Responsabilidades | Implementación de un modelo de incentivos no monetarios. | 100,00 USD |
| Permanencia en la organización | Plan de retención de talentos, modelo de asignación de funciones, diseño de charlas y capacitaciones. | 500,00 USD |
| Relaciones interpersonales | Planificación, diseño y ejecución de actividades que fomenten la interacción de los colaboradores | 500,00 USD |
| Trabajo en equipo | Diseño de talleres para fomentar el trabajo en equipo. | 100,00 USD |
| TOTAL | | 4650,00 USD |

4.11. Monitoreo

El monitoreo del desarrollo del proyecto, se llevará a cabo por el personal de Talento humano de la Institución y este deberá llenar informes de avance y condiciones en las que se encuentra el clima laboral de acuerdo a los periodos establecidos para su medición.

4.12. Evaluación

La evaluación del proyecto se llevará a cabo después de 12 meses de iniciada la intervención, la herramienta con la que se evaluará el impacto del proyecto es la encuesta de clima laboral, aplicada como fase diagnóstica previa al diseño del plan de mejora. Con la medición de evaluación de clima organizacional tomando en cuenta los mismos factores evaluados se podrá identificar y describir el impacto del plan de mejora sobre los factores intervenidos.

4.13. Destinatarios

Los destinatarios del proyecto son directos e indirectos. De manera directa se podrá influenciar en la manera de trabajo, la eficiencia y la productividad de los colaboradores de la Dirección de Salud de Calderón, mientras que de manera indirecta se podrá influenciar en la atención que reciben los pacientes y visitantes de la dirección de salud de calderón, al verse mejorado los modelos de atención, el nivel de satisfacción y demás factores que componen el clima organizacional.

4.14. Cronograma

Tabla 47:

Cronograma para la ejecución de las actividades del plan de mejoramiento del clima laboral en la Dirección de Salud de Calderón.

| ACTIVIDAD | MESES DE TRABAJO | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
| Socializar los objetivos estratégicos de la institución a través de talleres y charlas. | ■ | | | | | | | | | | | |
| Establecer un sistema de medición del impacto de la gestión institucional. | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Difundir y verificar el cumplimiento de políticas y reglamentos internos entre los colaboradores. | ■ | | | | | | | | | | | |
| Diseñar un plan para crear una cultura de confianza, empoderamiento y comunicación permanente con personal. | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Establecer el perfil de liderazgo efectivo que requiere la Institución y diseñar mecanismos que lo fomenten. | | ■ | | | | | | | | | | |
| Implementar procesos más participativos para la toma de decisiones y diseño de estrategias. | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Realizar el análisis del sistema salarial dentro de la Dirección de Salud. | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| Implementar el Sistema de reconocimientos monetarios y no monetarios. (Plan de Incentivos) | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Implementar un sistema de seguridad industrial. | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Capacitar al personal en las normas, procesos y procedimientos de seguridad industrial y de contingencia. | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Diseñar un sistema de evacuación de las instalaciones actuales en caso de emergencia. | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Generar acuerdos con la Policía Nacional u otras entidades de seguridad. | | | ■ | ■ | | | | | | | | |

ACTIVIDAD

MESES DE TRABAJO

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Gestionar y asegurar la dotación de insumos necesarios para la realización del trabajo de los colaboradores de la Dirección de Salud. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Levantar los perfiles ocupacionales para determinar el alcance y responsabilidad de las funciones de los colaboradores. | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Vincular la evaluación de desempeño a la generación de los planes de capacitación. | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Crear un espacio de <i>retroalimentación</i> permanente. | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Establecer de manera formal un proceso de planes de carrera dentro de la organización. | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Comunicar periódicamente al personal las actividades y proyectos emprendidos por la Alta Dirección. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Realizar reuniones bimensuales en las cuales el responsable de cada área tendrá que plantear los objetivos y el porcentaje de cumplimiento de los mismos. | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ | | ■ |
| Publicar mensualmente el resultado de los objetivos alcanzados en cartelera de cada área. | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Diseñar un modelo de comunicación de las decisiones tomadas a nivel de Dirección y en conjunto con los colaboradores de la organización apalancándose en herramientas como la intranet y las carteleras. | | ■ | | | | | | | | | | |
| Diseñar una campaña interna para enfatizar en los valores de la comunicación formal y los daños que genera la comunicación informal. | | | ■ | | | | | | | | | |

ACTIVIDAD

MESES DE TRABAJO

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Incluir en los talleres de modelos de liderazgo, y en el diseño del plan de carrera de los colaboradores de la dirección, elementos para que los Jefes directos puedan implementar procesos de capacitación y desarrollo para sus colaboradores. | | | | | | | | | | | | |
| Incluir en los talleres de modelos de liderazgo, elementos, herramientas y estrategias para que los Jefes directos puedan implementar procesos de retroalimentación de doble vía con sus colaboradores. | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar e Implementar en el plan de incentivos no monetarios de la institución un modelo de reconocimiento al mérito de objetivos alcanzados por los colaboradores y ejecutados por los jefes inmediatos. | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar un plan de incentivos para los posibles talentos de la organización que podrían acceder a ascensos o nuevas posiciones en otras áreas relacionadas con la institución. | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar un modelo de asignación de trabajo por cumplimiento de metas. | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar un conjunto de charlas para los colaboradores orientadas a difundir la metodología de contratación del sector público y todas las características propias de la LOSEP | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar talleres para contribuir a la construcción de una cultura de transparencia en la toma de decisiones. | | | | | | | | | | | | |

ACTIVIDAD**MESES DE TRABAJO**

| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| Planificar y ejecutar actividades para la cohesión de los equipos de trabajo y la generación de relaciones interpersonales que faciliten el trabajo en equipo. | | | | | | | | | | | | |
| Diseñar un taller interno sobre la importancia y necesidad del trabajo en equipo en las organizaciones. | | | | | | | | | | | | |

CAPÍTULO V

MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones de la disertación

- La cultura organizacional es un elemento fundamental para entender el funcionamiento de las organizaciones, es un modelo de interacción dinámica donde confluyen varios elementos como la interacción humana, el liderazgo, la división de funciones que están orientados a la consecución de objetivos grupales.
- Dentro de una misma organización se crean varias sub culturas que pertenecen o se enmarcan en grupos más pequeños de la organización como departamentos, áreas.
- El mantenimiento de una cultura organizacional adecuada es responsabilidad de la dirección de la organización, sin embargo es importante notar que existen varias herramientas y procesos que pueden ayudar a esta tarea dentro de las organizaciones.
- El Clima Laboral, es un síntoma que permite identificar el estado de la cultura organizacional vigente, por tal motivo el monitoreo y gestión de aquellos factores que causan el deterioro de las relaciones laborales es indispensable para el bienestar de la organización.
- Los modelos y teorías de motivación son aspectos fundamentales a tomar en cuenta cuando se diseña un plan de mejora ya que estos definen los mecanismos o estrategias para lograr el cambio dentro de una organización.

5.2. Conclusiones del proyecto

- El factor de Clima Laboral mejor evaluado en la Dirección de Salud de Calderón es “Relaciones Interpersonales” lo que indica una fortaleza a tomar en cuenta para todos los planes de mejora.
- Existen cinco (5) factores evaluados por debajo del margen de tolerancia aceptado (<80%) en la Dirección de Salud de Calderón, estos son:

Organización y Estrategia, Liderazgo, Remuneraciones, Ambiente Físico y Recursos Naturales; y Oportunidades de Desarrollo.

- La principal oportunidad de mejora en el capítulo de Organización y Estrategia es la forma en la que los colaboradores entienden la contribución de la Institución a la comunidad.
- La capacidad de liderazgo de los colaboradores de la Dirección de Salud de Calderón que tienen equipos de trabajo a su cargo es una oportunidad de mejora a ser tomada en cuenta dentro de la organización.
- En el factor Remuneraciones, los colaboradores sienten que las responsabilidades a su cargo y los resultados que obtienen no tienen concordancia con la remuneración que obtienen de la organización.
- En la Dirección de Salud de Calderón se diagnosticó una oportunidad de mejora importante en la dotación de recursos y herramientas para que los colaboradores puedan desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Los colaboradores de la Dirección de Salud de Calderón consideran que no son preparados para procesos de ascenso dentro de la organización, esto es un elemento determinante para generar una percepción negativa en el factor “Oportunidades de Desarrollo”

5.3. Recomendaciones del Proyecto

- Se recomienda identificar cuáles son las fortalezas de la organización en términos mencionadas en el factor “Relaciones Interpersonales” y diseñar un mecanismo para replicar y fortalecer estas buenas prácticas que ayudan al mantenimiento del Clima Laboral en la Organización.
- Ejecutar y monitorear la aplicación de las actividades diseñadas en el plan de mejora para cada uno de los factores de clima laboral diagnosticados como causantes del deterioro de las relaciones laborales dentro de la organización.
- Se recomienda establecer planes y estrategias comunicativas dentro y fuera de la institución que promuevan el conocimiento de la contribución de la Dirección de Salud de Calderón con la comunidad.
- Identificar y fomentar las mejores prácticas de liderazgo dentro de la organización como un modelo de gestión institucionalizado para todas aquellas personas que tienen equipos de trabajo a su cargo.
- Diseñar un plan de evaluación y monitoreo de la percepción del factor “Remuneraciones” y generar procesos de comunicación con el objetivo de

empoderar a los colaboradores con sus funciones y con la institución fortaleciendo los modelos de recompensa no monetarios.

- Diseñar un plan interno para la dotación y correcto funcionamiento de las instalaciones de la Dirección de Salud de Calderón mediante estrategias y acuerdos con la autoridad competente para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades y deberes de los colaboradores de la Dirección.
- Generar planes de carrera y modelos de capacitación técnica para los colaboradores de la Dirección de Salud de Calderón con el fin de incrementar la percepción del factor Oportunidades de Desarrollo.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de medición de la percepción de clima laboral.

| DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD DE CALDERÓN | | | | |
|--|---------------------|------------|---------------|---------------------|
| SUB-CENTRO AL QUE PERTENECE: | | | | |
| CARGO: | | | | |
| GÉNERO: | H | M | | |
| EDAD: | | | | |
| | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| Ambiente Físico y Recursos Materiales | | | | |
| 1. La institución me brinda herramientas, equipos e insumos adecuados para poder realizar mis funciones de manera eficiente | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Me siento cómodo con el lugar designado para realizar mis funciones | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. El estado sanitario de las instalaciones de la Dirección son adecuadas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Considero que las instalaciones son seguras | 1 | 2 | 3 | 4 |
| B) Comunicación | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 5. Las decisiones tomadas por parte de los Directivos de la Dirección Distrital son difundidas a los colaboradores de los diferentes Subcentros. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. La información no oficial en la Institución es una forma de comunicación que provoca rumores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Se fomenta la comunicación en la institución | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. La comunicación en la Dirección con los colaboradores de mi área es fluida y no contienen aspectos negativos en ella | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Se comunica a tiempo las metas y objetivos que se debe alcanzar en cada Subcentro | 1 | 2 | 3 | 4 |
| C) Jefatura | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 10. Mi Jefe estimula la creación y mejora de competencias acorde con mi cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. La carga laboral por mi jefe es la suficiente para poder realizar mis funciones de manera adecuada | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|---|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 12. Mi jefe directo toma en cuenta mis ideas y fomenta la iniciativa de ellas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Mi jefe controla y monitorea de forma adecuada el plan de capacitación designado para el área | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Mi jefe valora el esfuerzo que realizo en el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. La retroalimentación de mi superior es adecuada y hace hincapié en aspectos puntuales no personales | 1 | 2 | 3 | 4 |
| D) Liderazgo | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 16. La alta Dirección crea compromiso en los colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Las decisiones que toman las Autoridades son aceptadas como apropiadas por parte de los colaboradores de la Dirección | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Me siento conforme con el estilo de liderazgo de mis superiores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Los responsables del área muestran liderazgo y a la vez son un ejemplo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Siento que el estilo de liderazgo de mis superiores lleva a la Institución a conseguir sus objetivos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Los Directivos de la Institución cumplen sus compromisos | 1 | 2 | 3 | 4 |
| E) Naturaleza, Responsabilidades, Expectativas de Trabajo | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 22. Siento que el aporte que realizo a la Dirección es importante y a su vez la Institución valora mi esfuerzo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Mi trabajo abre oportunidades de mayores responsabilidades para demostrar mi potencial | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Las funciones de mi cargo son las indicadas, y no tengo problema con realizarlas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Mis funciones muestran claramente la responsabilidad, alcance y delimitación de mi cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Mis funciones son específicas de mi cargo y no existe duplicidad de tareas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Siento que mis funciones y mi cargo tienen un objetivo específico en la Institución | 1 | 2 | 3 | 4 |
| F) Oportunidades de Desarrollo | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 28. Siento que mis metas son claras en la Institución | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 29. Me he desarrollado adecuadamente y de acuerdo a un plan de capacitación específico de mi cargo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. La capacitación que reciben los colaboradores de mi área es equitativa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Las líneas de carrera en la institución están definidas y tengo oportunidad de ascender | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. La Dirección cumple y mantiene un plan de capacitación el cual muestra desarrollo del personal | 1 | 2 | 3 | 4 |
| G) Organización y Estrategia | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 33. La imagen que tiene el medio de la Institución es buena | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Las políticas, normas, procedimientos y reglamentos de la Institución son coherentes y se cumplen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. La institución brinda más oportunidades que trabas para ejercer mi trabajo de manera adecuada | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 36. Siento que la Institución se vincula de manera personal con los objetivos y principios que tengo como persona | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. La dirección se preocupa porque todos los colaboradores tengan claros los objetivos y estrategias Institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Tengo claridad en como la Dirección Distrital contribuye con la sociedad Local. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| H) Permanencia en la Organización | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 39. La Institución reconoce a sus talentos y crea planes, políticas y estrategias para mantenerlos y desarrollarlos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. Estoy satisfecho de trabajar en la Dirección Distrital de Salud de Calderón. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Siento estabilidad en mi cargo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Mi permanencia en la Institución no es afectada y quiero continuar laborando en ella | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. El ambiente laboral es propicio y genera una atmósfera agradable para trabajar | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. No tengo problemas familiares por trabajar en la Institución | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Recomiendo a la mayoría de mis conocidos que trabajen en la Institución | 1 | 2 | 3 | 4 |
| I) Relaciones Interpersonales | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |

| | | | | |
|--|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 46. La estructura de la organización, es adecuada para que los niveles se puedan interrelacionar sin demasiados obstáculos y se genere un ambiente de desarrollo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 47. La Institución posee actividades o eventos sociales los que facilitan mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 48. Mis relaciones interpersonales con los colaboradores de la Institución no son obstaculizadas por las funciones que realiza mi cargo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 49. Los responsables de mi área contribuyen y fomentan las buenas relaciones laborales entre los colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 50. Las personas de mi área son cordiales y contribuyen a una cultura agradable | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 51. Me siento a gusto con mis compañeros de área | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 52. Me siento a gusto con mis compañeros de otras áreas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| J) Remuneraciones | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 53. Mis funciones están de acuerdo a mi remuneración | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 54. La remuneración entre personas de un mismo cargo es equitativa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 55. Las remuneraciones son basadas en las responsabilidades y funciones que los colaboradores poseen | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 56. Las remuneraciones en la Dirección Distrital de Salud son competitivas en relación con otras Instituciones similares. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| K) Trabajo en Equipo | Total Desacuerdo | Desacuerdo | De acuerdo | Total de acuerdo |
| 57. Las áreas trabajan juntas y se apoyan oportunamente entre sí. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 58. El trabajo en equipo es un valor institucional | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 59. El trabajo en equipo en mi área es clave para alcanzar objetivos Institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 60. Las metas son comunes entre los colaboradores de mi área | 1 | 2 | 3 | 4 |

Anexo 2: Carta de autorización del uso de la herramienta para la medición de clima laboral de Alfredo Paredes y Asociados:



ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS CÍA. LTDA.
CONSULTORES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Quito, 2 de diciembre de 2013

CARTA DE AUTORIZACIÓN

A quien le interese

Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda, autoriza a los Sres. Byron Stalyn Mejía Carrera con C.I 1719735563 y Javier Enrique Juncosa Clahorrano con C.I. 1712047867 a hacer uso de la encuesta de clima laboral, propiedad intelectual de la empresa, única y exclusivamente para el desarrollo del proyecto de tesis "ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN DETRIMENTO DE LAS RELACIONES LABORALES" en la DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD DE CALDERÓN

El uso indebido de esta encuesta o promulgación de la misma a personas ajenas al proyecto posterior a la conclusión del mismo, será considerado una falta grave y una violación a las políticas internas de la Empresa en donde se estipula una cláusula de confidencialidad de los productos de autoría de Alfredo Paredes & y Asociados recayendo con la sanción establecida para el caso.

Atentamente,



HERNAN PAREDES
GERENTE GENERAL

Av. Shyris N44-135 y Río Coca, Edificio Montecarlo X 7mo. piso. Teléfonos: (593-2) 2448504 / 2434191 / 2253951 / 2266230. Celular (593-2) 9240 181
WEB: www.alfredoparedesyasociados.com E-mail: consultores@alfredoparedesyasociados.com Quito - Ecuador

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, Á. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- CONASA. (2013). Proyecto de Ley Orgánica de salud. *Código Orgánico de Salud*.
- DIRECCIÓN DE SALUD DE CALDERÓN. (2012). *Orgánico funcional de la Dirección de Salud*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Gómez-Mejía, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Jaramillo, F. (25 de Noviembre de 2013). Diagnóstico Previo a la evaluación de factores de clima laboral. (J. Juncosa, & B. Mejía, Entrevistadores)
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- Luecke, R. (2007). *Gestión del desempeño*. Barcelona: Deusto.
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Newstrom, J. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Núñez, S. (2013). *Los desafíos de Toronto. Medición de las metas regionales de recursos humanos para la salud*. Ministerio de Salud Pública. Montevideo: Ministerio de Salud Pública.
- OPS / OMS. (10 de Octubre de 2013). *Ops Ecuador*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2013, de Ops Ecuador: <http://www.opsecu.org/orhus/inicio.html>
- PAREDES Y ASOCIADOS. (2013). *Medición de clima Laboral*. Quito: Paredes y Asociados.
- Paz, R. (2007). *Gerencia de territorios aplicado al marketing uno a uno*. Cali: Edición Libre.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Roca, J. (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Velasco, M. (2011). *Curso de especialización en gestión de políticas de Recursos Humanos en Salud (CIRHUS-Ecuador)*. Quito: Nuevo Arte.