



UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**“APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA
CONTINUA EN CLIMA INSTITUCIONAL EN EL
HOSPITAL GERIATRICO SAN JOSÉ DE LA POLICÍA
NACIONAL DEL PERÚ PERIODO 2015 – 2016”**

**Para optar el grado académico de:
MAESTRO EN GERENCIA DE SALUD**

Presentado por:

BACHILLER: SEQUEIROS PASTOR SILVIA IRENE

BACHILLER: BERNARDO POZO NELIDA MIGUELINA

2017

TESIS
“APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA
CONTINUA EN CLIMA INSTITUCIONAL EN EL
HOSPITAL GERIATRICO SAN JOSÉ DE LA POLICÍA
NACIONAL DEL PERÚ PERIODO 2015 – 2016”.

Línea de Investigación: Gerencia de servicios de
Salud

Asesora Magister Rita SALCEDO RIOJA

DEDICATORIA

CON MUCHO AMOR Y TERNURA A MIS HIJOS, MILAGROS, ROCÍO,
OSWALDO Y ALEXANDER.

SILVIA IRENE SEQUEIROS PASTOR

CON MUCHO AMOR Y TERNURA A MIS HIJAS, CARLA, PAOLA Y
XIMENA.

NELIDA BERNARDO POZO

AGRADECIMIENTOS

A nuestra familia por el apoyo incondicional en esta tarea que culmino.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada Norbert Wiener y a sus maestros por habernos brindado el espacio para lograr este objetivo.

Amiga Dra. Diana Torres Carpio por sus sugerencias pertinentes en la realización de la tesis.

Y en especial a nuestra asesora Dra. Rita Salcedo por habernos impulsado a realizar y concluir la Tesis.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
INDICE GENERAL.....	V
LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE FIGURAS	IX
RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.2.1. Problema General.	4
1.2.2. Problemas Específicos.....	4
1.3. Objetivo de la Investigación.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación y viabilidad de la Investigación.....	6
1.5. Delimitación de la Investigación	6
1.5.1. Delimitación Geográfica	6
1.5.2. Delimitación Temporal.....	7
1.5.3. Delimitación Social	7
1.5.4. Delimitación Conceptual.....	7
1.6. Limitaciones de la Investigación	7
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.1.1. Ámbito Nacional.	9
2.1.2. Ámbito Internacional.....	12
2.2. Bases Legales de la Investigación.	14

2.2.1.	Normas nacionales e internacionales.....	14
2.3.	Bases Teóricas de la Investigación	18
2.3.1.	Clima institucional.	18
2.3.2.	Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional.....	19
2.3.3.	Principios del clima institucional.....	20
2.3.4.	Clima institucional – elementos.....	21
2.3.5.	Importancia del clima organizacional.	22
2.3.6.	Características del clima organizacional.	23
2.3.7.	Cultura de la organización.....	27
2.3.8.	Diseño organizacional	38
2.3.9.	Potencial humano.....	46
2.3.10.	El modelo de Proyecto de Mejora Continua PMCO.....	53
2.3.11.	Proyecto.	54
2.3.12.	La mejora continua.	54
2.3.13.	El modelo de proyecto de mejora continua PMCO.....	58
2.3.14.	Ciclo de mejora continua.	59
2.4.	Formulación de la Hipótesis	65
2.4.1.	Hipótesis General.....	65
2.4.2.	Hipótesis Específicas.....	65
2.5.	Operacionalización de Variables e Indicadores.....	65
2.5.1.	Variable Independiente.....	65
2.5.2.	Variable Dependiente.	68
2.6.	Definición de Términos.....	68
CAPITULO III		76
MÉTODOLOGÍA		76
3.1	Diseño Metodológico	76
3.1.1.	Diseño.	76
3.1.2.	Tipo de Investigación.....	77
3.1.3.	Nivel de Investigación.	77
3.1.4.	Enfoque.....	78
3.2.	Población.....	78

3.2.1. Muestra de la Investigación.....	78
3.3. Técnicas de Recolección de Datos	79
3.4. Instrumento de Recolección de Datos.....	79
3.5. Técnicas de Procesamiento de Datos.....	79
3.6. Técnicas de Análisis de Información.	80
CAPITULO IV.....	81
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	81
CAPITULO V.....	105
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	112
ANEXO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia de trabajadores según grupo ocupacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015	81
Tabla 2. Frecuencia de trabajadores según Puesto de Trabajo del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015	83
Tabla 3: Frecuencia de trabajadores según Tiempo de servicio del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015	84
Tabla 4: Frecuencia de Pres test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	85
Tabla 5: Frecuencia de Pres test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	86
Tabla 6: Frecuencia de Pres test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	87
Tabla 7: Frecuencia de Pres test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	88
Tabla 8: Frecuencia de Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016	89
Tabla 9: De frecuencia de Post test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016	90
Tabla 10. De frecuencia de Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016	91
Tabla 11. Frecuencia de Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016	92
Tabla 12. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú	(2015-2016)
	93

Tabla 13: Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Cultura Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)	94
Tabla 14: Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)	95
Tabla 15: Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)	96
Tabla 16: Prueba de WILCOXON	97
Tabla 17: Estadísticos de contraste	97
Tabla 18: Prueba de WILCOXON Rangos	96
Tabla 19: Estadísticos de contraste ^a	97
Tabla 20: Prueba de WILCOXON	101
Tabla 21: Estadísticos de contraste ^{a,b}	101
Tabla 22: Prueba de WILCOXON	103
Tabla 23: Estadísticos de contraste ^{a,b}	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de conflictos intergrupales según Daft, R. (2015) (p. 483).	30
Figura 2. Proceso de escalamiento de los conflictos. . Hernández et al (2011) (p. 203)	42
Figura 4. Comunicación Organizacional Hernández et al. (2011). (p. 195)	46
Figura 5 Clima Institucional y calidad del servicio	53
Figura 6. Circulo de Deming	57
Figura 7. Frecuencia de trabajadores según grupo ocupacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015	81
Figura 8: Frecuencia de trabajadores según Puesto de Trabajo del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015	83
Figura 9. Frecuencia de trabajadores según Tiempo de servicio del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015	84
Figura 10. Frecuencia de Pres test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	85
Figura 11. Frecuencia de Pres test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	86
Figura 12. Frecuencia de Pres test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	87
Figura 13. Frecuencia de Pres test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015	88
Figura 14. Frecuencia de Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016	89

Figura 15. Frecuencia de Post test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016	2016	90
Figura 16. Frecuencia de Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016		91
Figura 17. Frecuencia de Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016		92
Figura 18. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú	-	(2015-2016) 93
Figura 19. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Cultura Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú		(2015-2016) 94
Figura 20. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)		95
Figura 21. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)		96
Figura 22. Gráfico de cajas Clima institucional pre y post test		98
Figura 23. Gráfico de cajas Cultura Organizacional pre y post test		100
Figura 24. Gráfico de cajas Diseño Organizacional pre y post test		102
Figura 25. Gráfico de cajas Potencia Humano pre y post test		104

RESUMEN

La presente investigación logró medir la influencia de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el Clima Organizacional del Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú (205-2016) para evaluar el clima organizacional, antes y después de la aplicación del proyecto de mejora continua. El objetivo de este trabajo fue determinar si la aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye en el Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016. La población estuvo constituida por los trabajadores que laboran en el Hospital Geriátrico. La selección de la muestra no probabilística, y estuvo constituida por 56 trabajadores extraídas de la población elegida. Luego se determinó en forma intencional, el grupo experimental. El diseño que se aplicó fue pre experimental el instrumento que se uso fue el cuestionario de Clima Institucional.

Se tomó en cuenta el clima organizacional y las dimensiones: Cultura Organizacional, Diseño Organizacional y Potencial Humano.

En la dimensión de cultura organizacional pre test consideró un 38% que es regular. Pero después de la aplicación del proyecto de mejora continua post test el 64% considera que es buena.

En la dimensión diseño organizacional en el pre test un 40% considera que es malo y post test después de aplicar el proyecto de mejora continua considera un 44% que es buena.

En la dimensión potencial humano en el pre test considera que un 38% es regular. Luego de la aplicación del proyecto de mejora continua es decir post test un 44% consideran que es bueno.

Del mismo modo para aplicar la eficacia del Proyecto de Mejora Continua se comparó los resultados obtenidos mediante una encuesta antes de aplicar del proyecto de mejora continua, se constató que el clima institucional del hospital geriátrico estaba en pocas veces de acuerdo a la opinión. Se dedujo las siguientes conclusiones. Que la aplicación del

Proyecto de Mejora Continua influye significativamente en el clima institucional del Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú.

Palabras clave: Clima institucional, Proyecto de mejora continua, diseño organizacional, cultura organizacional, potencial humano.

ABSTRACT

This research was able to measure the influence of applying Continuous Improvement Project in the organizational climate of the Geriatric Hospital of the National Police of Peru (205-2016) to assess the organizational climate, before and after application of continuous improvement project. The aim of this study was to determine whether the application of continuous improvement project influences the institutional climate Geriatric Hospital San José of the National Police of Peru in Lima Metropolitana, period 2015 - 2016. The population was constituted by workers at the Geriatric Hospital. The selection of the non-probabilistic sample, and was constituted by 56 workers extracted from the chosen population. The experimental group was then intentionally determined. The design that was applied was pre-experimental the instrument that was used was the questionnaire of Institutional Climate.

It took into account the organizational climate and the dimensions: Organizational Culture, Organizational Design and Human Potential

In the organizational culture dimension pre-test considered 38% that is regular. But after the implementation of the project of continuous improvement post test 64% considered that it is good.

In the organizational design dimension in the pre-test, 40% consider that it is bad and post test after applying the continuous improvement project considers 44% that is good.

In the potential human dimension in the pretest considers that 38% is regular. After the application of the project of continuous improvement is post test, 44% consider it good.

Similarly to implement the effectiveness of continuous improvement project the results obtained through a survey before applying the continuous improvement project, it was found that the institutional climate of the geriatric hospital was rarely according to opinion was compared. The following conclusions were drawn: That the application of the Continuous

Improvement Project significantly influences the institutional climate of the Geriatric Hospital of the National Police of Peru.

Keywords: Institutional Climate Project continuous improvement, organizational design, organizational culture, human potential.

INTRODUCCION

La importancia de brindar un servicio de calidad y la preocupación constante de nuestros centros hospitalarios por la mejora continua es cada vez mayor, desde el punto de vista de la planificación de los sistemas de gestión sanitaria como de la gestión de los procesos hospitalarios. En esta época donde la competencia de los servicios de salud es cada vez mayores en el mercado, todos los integrantes de la organización tienen el deber de poner de sí para el éxito de sus organizaciones porque sus puestos de trabajo el futuro y posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral esperan de ello. De esta forma aumentar el nivel de desempeño y la competitividad de la organización. El interés de esta tesis se centra en la medida de cómo influye la aplicación de un proyecto de mejora continua en el clima institucional.

Con la intención de poder llegar a lograr un mayor conocimiento de los factores determinantes del clima institucional y cómo enfrentar para mejorar este clima es que se inicia la presente tesis, para alcanzar esta meta, se divide en cinco capítulos:

En el primer capítulo se llevó a cabo la realidad problemática del clima institucional del Hospital Geriátrico PNP, a través de dicha problemática, remarcando sus características más significativas, sus objetivos, así como la justificación y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se estudia los antecedentes de la investigación se llevó a cabo una revisión de los diferentes estudios y modelos más reconocidos que han habido durante los últimos años que sirvió como base para iniciar la investigación. Se estudió los conceptos de clima organizacional, y las dimensiones de cultura organizacional, diseño organizacional y potencial humano. Incluyendo conceptos de proyecto de mejora continua.

En el capítulo tercero se presentó la metodología de la investigación.

En el capítulo cuarto se presentan los análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación del proyecto de mejora continua, procesamiento de datos, prueba de hipótesis y discusión de resultados.

En el capítulo quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan desarrollar calidad en sus servicios y sus productos para así alcanzar un aumento de productividad, posicionamiento en el mercado, crecimiento sostenible, entre otros, sin perder de vista el recurso humano.

El conflicto es un serio problema en la organización que puede provocar la disolución de esta o puede lesionar el desempeño de los trabajadores del Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú.

Existen conflictos los cuales son externos e internos. Las primeras residen en el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, presentándose indefinición de funciones, presiones del superior por ser una institución jerárquicamente vertical (militarizada). Las segundas, o causas internas consisten en los conflictos interpersonales como son los gustos, valores y preferencias.

Asimismo existe falta de cultura organizacional que conlleva al deterioro de la imagen institucional por lo que es necesario delimitar la aplicación

del proyecto de mejora continua para evitar el resquebrajamiento institucional.

No hay cultura de cambio en la organización que se sintetiza en el inadecuado diseño organizacional y en la falta de potencial humano. Siendo necesario que esto cambie para la funcionalidad de la cultura en la organización.

Por consiguiente la falta de identidad institucional no permite el desarrollo de una gerencia competente. Por ello la dinámica institucional se presenta ineficaz para el desarrollo de un buen clima organizacional por lo que es necesario mejorar la organización mediante la aplicación de un Proyecto de Mejora Continua ,en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1. Problema General.

¿Cuál es el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?

1.2.2. Problemas Específicos.

- ¿Cuál es el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en la cultura de la organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?
- ¿Cuál es el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el diseño organizacional del Hospital Geriátrico

San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?

- ¿Cuál es el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?

1.3. Objetivo de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en la cultura de la organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- Establecer el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el diseño organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- Determinar el efecto de la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

1.4. Justificación y viabilidad de la Investigación

Consideramos importante investigar cómo el Proyecto de Mejora Continua influye en un buen clima institucional. Describir la incidencia positiva de mantener un buen entendimiento de reflexión, coordinación, cooperación, personificación de la identidad institucional contribuye a que las relaciones interpersonales se incrementen, lográndose un ambiente favorable en convivencia armoniosa por el cambio de las actitudes por aptitudes, y que el potencial humano en las actividades de la organización, conlleva a la buena cultura organizacional, impulsándose así el compromiso institucional en todas las áreas.

De otro lado la dinámica institucional mediante los valores y la sensibilización del personal trabajador, contribuye a una buena imagen de gestión delimitándose por consiguiente responsabilidad institucional por la seguridad del servicio debido a la efectividad en la toma de decisiones, promoviendo cambios sustanciales en la cultura de la organización, en la comunicación, denotándose asimismo innovación, liderazgo, confort entre los trabajadores que posibilita la toma de decisiones siendo viable para el desarrollo de un buen clima organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Geográfica

El Trabajo de investigación se realizó tomando como base la aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana.

1.5.2. Delimitación Temporal

Esta es una investigación de actualidad, sin embargo, se tomó como referencia la información correspondiente a los años 2015 a 2016.

1.5.3. Delimitación Social

Abarcó a los Directivos, Personal Administrativo y Personal Asistencial del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú.

1.5.4. Delimitación Conceptual

Los principales conceptos que fueron desarrollados son los siguientes:

- a) Proyecto de Mejora Continua
- b) Clima Institucional

1.6. Limitaciones de la Investigación

El alcance de la investigación precisó cómo el Proyecto de Mejora Continua influye en el clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Una principal limitación en el clima organizacional fue la renuencia al inicio como todo cambio de cultura que se presenta en las organizaciones sujetas a una gestión de calidad y que se presentó en el hospital geriátrico en mención. Por lo que el personal se encuentra desmotivado y presentándose conflictos en la organización lo que hace que el nivel de satisfacción del personal sea significativamente negativo.

El Proyecto de Mejora continua identificó los factores que estuvieron produciendo este clima organizacional negativo, delimitado en el espacio físico del Hospital Geriátrico presentándose asimismo la falta de disponibilidad de tiempo por parte de los encuestados con los que tuvimos que coordinar previamente para la instrumentación entre otros.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

2.1.1. Ámbito Nacional.

1.- Dávalos (1), en el estudio “Situación del Clima Organizacional del Hospital San Juan de Lurigancho 2010”. Para optar el Título de Licenciada en Administración en Salud. UPCH. 2011. Lima.

El estudio tuvo la finalidad de analizar el clima organizacional que perciben los trabajadores del Hospital San Juan de Lurigancho, permitió identificar oportunidades de mejora para la formulación del Plan de Mejora continua de la Calidad.

Se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado de 55 preguntas que fue elaborado y validado por el MINSA; con escala de Likert.

Llegándose a los siguientes resultados: “Clima Organizacional “del Hospital San Juan de Lurigancho es de nivel intermedio con un promedio de 69.97 puntos. La categoría “Cultura de la Organización” es de nivel elevado con 78.27 puntos gracias a su componente de identidad (81.61 puntos). El “Diseño Organizacional” es de nivel intermedio con 67.49 puntos y el potencial humano también se encuentra en nivel intermedio con 66.25 puntos.

Las conclusiones en lo que respecta a cultura organizacional: los administrativos y los técnicos tienen una mejor opinión de esta que los trabajadores del campo de salud y profesionales respectivamente. En la categoría Diseño organizacional: los administrativos y técnicos tienen una mejor opinión, sobre el diseño de su organización, en cuanto a la estructura de esta, que los de salud y profesionales. En la categoría Potencial Humano: los trabajadores del Hospital San Juan de Lurigancho perciben un ambiente bastante propicio para su rendimiento exitoso.

2.- Gutiérrez (2), en el estudio "Clima Organizacional y Renuncia Voluntaria en una Empresa Privada Transnacional de Telecomunicaciones de Lima Metropolitana 2006". Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración en Salud. UPCH. 2007. Lima.

El propósito de esta investigación fue estudiar, a través de un diseño descriptivo simple-exploratorio, el Clima Organizacional y Renuncia Voluntaria de los trabajadores de una empresa privada transnacional del sector de telecomunicaciones de Lima Metropolitana.

La población estuvo conformada por 327 trabajadores, distribuida en las 13 aéreas de la empresa, los cuales colaboraron con la encuesta de Clima Organizacional. Los resultados obtenidos revelaron que las dimensiones de Clima Organizacional si coinciden con la Renuncia Voluntaria son: Satisfacción laboral, calificada dentro de las empresa como una debilidad, según el indicador en las encuesta de renuncia voluntaria refleja el 60%. Capacitaciones, el 24% del personal que labora dentro de la empresa dice que es necesario que se realicen capacitaciones; y Desarrollo Profesional, las personas que laboran en las empresa desean lograr su desarrollo profesional en un 12 %.

Las siguientes conclusiones: a.- Satisfacción laboral; es calificada dentro de las empresa como una debilidad. b.- Impacto de la capacitación: para el personal que labora dentro de la empresa es necesario que realice capacitaciones. c.- Desarrollo Profesional; las personas que laboran en las

empresas desean seguir mejorando en esta dimensión. El reconocimiento a las contribuciones de los colaboradores no se hace evidente, lo cual constituye un elemento desmotivador para el personal y reduce sus aportes e innovaciones. El clima Organizacional de las empresa se ubica en el área de Oportunidad, en un clima incierto, ya que el rango de porcentaje de renuncias se encuentra entre 6% y 10%. Por ello el personal se encuentra insatisfecho laboralmente y ello predispone al personal a retirarse. El principal motivo de renuncia se debe a la insatisfacción laboral.

3.- Arredondo (3), en el estudio “Inteligencia emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorga Soto”. Esta tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo principal de establecer la correlación entre la inteligencia emocional y el clima organizacional y la importancia de esta última en el bienestar psicosocial de los trabajadores. Para ello se han empleado dos instrumentos confiables y debidamente validados para su uso en el Perú el ICE de Bar-On adaptados por Zoila Abanto, Leonardo Higuera y Jorge Cueto y la Escala de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer adaptado por Sonia Palma, Se realizó un estudio correlacional, observacional y de corte transversal en una población voluntaria, con formada por 119 trabajadores, donde se encontró un nivel promedio de inteligencia emocional. Para obtener los promedios de clima organizacional según el grupo organizacional, se aplicó ANOVA y se encontró que el 78.99% de trabajadores consideran que existe un clima bueno o aceptable. Al realizar la comparación entre grupos ocupacionales, se encontró diferencias estadísticamente significativas entre obstetras y enfermeros y obstetras y médicos, por lo que se llega a afirmar que las obstetras tienen mejor percepción del clima organizacional que los enfermeros y médicos. Para determinar la correlación se aplicó la prueba Spearman y se llegó a la conclusión de que no existe correlación directa entre inteligencia emocional y clima

organizacional .Sin embargo se encuentran que la aplicación del IE, participa indirectamente en el clima organizacional, considerando que cada trabajador percibe su ambiente laboral de acuerdo a sus características personales, que forman parte de su inteligencia emocional.

2.1.2. Ámbito Internacional

1.- Peláez (4) Realizó la Tesis “Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicio telefónico”. El trabajo de investigación se realizó para determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Para lograr el propósito se empleó una escala de Clima Organizacional a un grupo de 200 empleados de la empresa Telefónica de Chile y un Cuestionario de Satisfacción a sus respectivos clientes.

La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica de Chile. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica de Chile.

2.- López (5) Realizó la Tesis “**Estudio del Clima Laboral y diseño de un Plan de Intervención para la Gobernación de Caldas desde la Psicología Organizacional**”. El objetivo fue determinar una serie de análisis inductivos orientados a identificar y categorizar las percepciones que tienen los funcionarios de la Gobernación de Caldas acerca de las características

organizacionales de su entidad, determinar las fortalezas y debilidades que se presentan frente al clima laboral de la institución. Para ello se aplicó un instrumento de medición de clima laboral, el cual fue aplicado al 75% de los funcionarios de las 14 Secretarías de Despacho, encontrando divergencias entre unos resultados generales altamente favorables y unas categorías en común, lo que indicó la necesidad de diseñar una propuesta de intervención, a corto plazo que permitiera atender las necesidades detectadas en los procesos organizacionales de inducción y reinducción, bienestar social, liderazgo, comunicación y capacitación integral.

El abordaje de la política de bienestar social en el accionar cotidiano de la institución, encuentran evidentes vacíos a los que la Ley es inaccesibles, trasgreden la norma. De ahí que se puede afirmar que si estas políticas se acataran a cabalidad, no se tendrían porque visibilizar con tan grande magnitud las falencias relacionadas con los procesos de gestión humana (inducción, capacitación, comunicación y liderazgo) de manera se evidenciaron en las Secretarías, en las cuales de encontraron los más bajos niveles de favorabilidad en contraste con los resultados en las Secretarías de Agricultura, Infraestructura y Deportes en los que se obtuvieron los más altos niveles de favorabilidad.

3.- Cárdenas & Otros (6) Realizaron el Trabajo de “**Modelo de Intervención en Clima Organizacional en el Hospital Yopal Colombia**”. El objetivo de este estudio fue evaluar, si el modelo de intervención en el clima organizacional era efectivo en el Hospital de Yopal - Colombia. Se implementaron las siguientes cinco fases propuestas por el modelo 1) Análisis del problema 2) Sensibilización. 3) Diseño y Planeación de estrategia a nivel individual, intergrupala y organizacional. 4) Implementación de estrategias. 5) Evaluación del proceso. Se eligió un diseño de dos

grupos, experimental y de control, analizándose si hubo diferencias significativas en las medidas de los grupos ;se aplicó la prueba t a las dimensiones de alto riesgo en el clima organizacional, tales como nivel de trabajo (t = 2.65) , comunicación organizacional (t = 4.32) y modelo de gestión (t = 7.99) , demostrando que existen diferencias significativas (p = 0.1) entre el grupo experimental y de control. Se concluye que la implementación de este modelo logro mejorar el clima organizacional de esta entidad.

2.2. Bases Legales de la Investigación.

2.2.1. Normas nacionales e internacionales.

En los últimos años han surgido diversos modelos de estimación de la calidad aplicables a cualquier tipo de empresa u organización, tanto del sector privado como del público, centros de educación, hospitales, pequeñas organizaciones, etc., los mismos que no resultan incompatibles entre sí, sino que buscan poner en marcha procesos de articulación entre todos los componentes de la organización que permitan la gestión y la conducción de la calidad. Estos modelos son procesos dinámicos que buscan fundamentalmente analizar e interpretar la información.

- **Ley Marco del Empleado Público N° 28175**

Art. 1°.- La presente ley tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

- **Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 30222**

- Principio de Protección.**

Los trabajadores tienen derecho a que el Estado y los empleadores aseguren condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable, física, mental y socialmente, en forma continua. Dichas condiciones deben propender a:

- a) Que el trabajo se desarrolle en un ambiente seguro y saludable.
- b) Que las condiciones de trabajo sean compatibles con el bienestar y la dignidad de los trabajadores y ofrezcan posibilidades reales para el logro de los objetivos personales de los trabajadores.

- **Organización Internacional del Trabajo (OIT).**

Programa de las Normas y de los Principios y Derechos fundamentales en el trabajo de la OIT de Turín.

Al respecto internacionalmente el convenio se aplica a todas las personas empleadas por la administración pública. Sin embargo, la legislación nacional determinará hasta qué punto aquél se aplica: a los empleados públicos de alto nivel (funciones vinculadas con la formulación de políticas o con cometidos de dirección); a los empleados cuyas obligaciones son de naturaleza altamente confidencial; a las fuerzas armadas; a la policía. Los empleados públicos deberán gozar de una protección adecuada contra todo acto de discriminación antisindical. Deberán gozar, al igual que los demás trabajadores, de los derechos civiles y políticos esenciales para el ejercicio normal de la libertad sindical, a reserva de las obligaciones que se deriven de su condición y de la naturaleza de sus funciones.

Organización de empleados públicos: Toda organización, cualquiera sea su composición, que tenga por objeto fomentar y defender los intereses de los empleados públicos.

Las organizaciones de empleados públicos deberán estar protegidas contra todo acto de injerencia de las autoridades públicas en su constitución, funcionamiento y administración.

Deberán concederse facilidades a esas organizaciones para permitir a sus representantes el desempeño rápido y eficaz de sus funciones, sin perjudicar el funcionamiento de la administración o del servicio interesado.

Deberá estimularse y fomentarse la participación de los representantes de los empleados públicos en la determinación de sus condiciones de empleo, ya sea mediante la negociación entre las autoridades públicas y las organizaciones de empleados públicos, ya sea a través de otro método.

Deberá procurarse la solución de los conflictos vinculados con la determinación de las condiciones de empleo, a través de la negociación entre las partes o mediante un procedimiento que dé Guía sobre las Normas Internacionales del Trabajo 117 Capítulo Convenio núm. 154 garantías de independencia e imparcialidad, como la mediación, la conciliación o el arbitraje.

- **Normas de Conducta de Administración Pública Internacional.**

El marco para la gestión de los recursos humanos aprobado por la Asamblea General en 2000, la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) ha revisado ya dos veces las Normas, primero en 2001 y de nuevo con esta edición, que la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó en su resolución 67/257. El marco de la CAPI establece el tono y sostiene que “aunque el sistema interno de los valores de las organizaciones puede variar, todas se enfrentan a problemas éticos similares”. A lo largo de los años, la relación entre los funcionarios y empleados en general y sus organizaciones fueron evolucionando. La mayor parte de las organizaciones introdujeron importantes reformas y dejaron de aplicar sistemas basados en normas para aplicar sistemas basados

en valores y resultados, aumentando la descentralización y las responsabilidades de los administradores de bajo nivel. Al abordar normas de conducta en el ámbito de la administración pública se presentan como una parte indispensable de la cultura y el patrimonio de las organizaciones y serán análogamente perdurables en las organizaciones de los países que se regulan bajo estas normas de conducta, al respecto se citará los principales sectores en:

- Los valores consagrados en las organizaciones de las Naciones Unidas deben ser los que guíen a los funcionarios públicos internacionales en todos sus actos: los derechos humanos fundamentales, la justicia social, la dignidad y el valor del ser humano, y el respeto de la igualdad de derechos de hombres y mujeres, así como de las naciones grandes y pequeñas.
- Los funcionarios públicos y la lealtad.
- La tolerancia y
- La lealtad internacional.

- **Guía Técnica para la Elaboración de proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad. Resolución Ministerial Nro. 095-2012/MINSA.**

Contribuir a la implementación del sistema de gestión de la calidad en salud y sus actividades dirigidas a la mejora continua de los procesos a través de la aplicación de técnicas y herramientas para la gestión de la calidad. Para brindar al personal de las organizaciones de salud un documento de consulta que provea la metodología para la elaboración de proyectos de mejora de la calidad, así como la aplicación de técnicas y herramientas para la gestión de la calidad.

2.3. Bases Teóricas de la Investigación

2.3.1. Clima institucional.

En los tiempos actuales es de exigencia y con creciente fuerza aquellos factores que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo, es por ello que se ha venido investigando en diversas partes del mundo el papel que juegan los factores físicos y sociales en el comportamiento humano, indagando en el caso del buen clima por la forma en el que, el individuo percibe la variedad de significados de su entorno laboral, la percepción que tiene de sus líderes y el manejo de su organización, sus niveles jerárquicos, entre otros. El bienestar del trabajador impactará directamente en la efectividad de la organización por consiguiente se presentará un buen clima institucional.

El Comportamiento Organizacional o clima organizacional según el tratadista **Robbins** (7) lo conceptualiza como “un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones” (p. 5)

Robbins S & Judge T (8) Estos estudiosos conceptualizan al clima organizacional “como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.14).

Asimismo **Robbins et al** (7) explica que el comportamiento organizacional estudia “tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de que las organizaciones funcionen mejor” (p.5).

Hellriegel & Slocum (9) define al “Comportamiento Organizacional como las características de los individuos como su creencia, valores y personalidad, los procesos de los individuos la percepción la motivación la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control. Las características del grupo como su tamaño , composición y propiedades estructurales .Los procesos del grupo como la toma de decisiones y el liderazgo los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas , la evaluación la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación , el ausentismo y el estrés.” (p.4).

Harvard Business Review (10) define al “Comportamiento organizacional como el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones“(p.88).

2.3.2. Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología social, antropología y ciencia política, según **Robbins** (7) son:

- “Psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos y de los demás animales.
- Sociología al tiempo que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en el que los individuos cumplen sus papeles; es decir, la sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes

- Psicología social es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de esta ciencia y de la sociología. Los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo.
- Antropología es el estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades.
- Ciencia política las contribuciones de la ciencia política son importantes para entender el comportamiento en las organizaciones. La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político” (p.12).

2.3.3. Principios del clima institucional.

Muchos autores estudiaron sobre estos principios como Jhohn Yokoyama y Jim Berquist (11), Hellriegel et al (9) lo sintetizó tomando estos criterios en cuatro son centrales:

- Principio de las facultades personales, otorgar facultades de atribución a los asociados para que asuman la responsabilidad personal plena del puesto completo
- Principio de estar alineados, basado en un propósito común de respetar la diversidad de pensamiento, el cual crea una enorme sinergia y lleva a constantes avances.
- Principios de visión en acción, tienen por guía una visión que es posible, tener un propósito poderoso que imprime significado a la vida y el trabajo de las personas, y el alma misma de nuestra organización.
- Principio de la transformación, muestra situaciones y circunstancias podrían no estar gravadas en piedra como suponemos. De hecho, podrían ser mucho más maleables de lo que habríamos imaginado jamás. (p.3-4).

2.3.4. Clima institucional – elementos.

Según Robbins S. & Judge T. (8) existen tres elementos determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura.

a) Delimitándose a que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.

García M. (12) Delimita el componente clima institucional, básicamente tres enfoques:

1.-Enfoque objetivo o estructural, la importancia de este enfoque es que el concepto de clima está en función al vínculo entre objetivo de una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Parte de esta teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: tamaño, estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de trabajo y las direcciones de niveles. Este enfoque es más objetivo que se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección.

2.- Enfoque subjetivo es la opinión del empleado sobre su organización. Mencionan como elemento importante del clima el “spirit” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Otro factor importante es que el empleado juzga el comportamiento de su superior, es sustentado emocionalmente distante. Otros aspectos son factores del clima relacionados con la producción.

3.- Enfoque de síntesis en el que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a este enfoque el empleado no opera en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, quienes son, que se merecen y que son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como: estilo de los jefes, la estructura organizacional, la opinión del grupo de trabajo para que el individuo determine como ve su empleo y su ambiente. Puesto que el desempeño de su empleo no solo está gobernado por un análisis objetivo de la situación sino por las impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

El clima organizacional presenta dos enfoques; uno objetivo (estructural) y otro subjetivo (valores), estos enfoques se interrelacionan e influyen directamente en la productividad así como en el desarrollo de la organización.

El bienestar del trabajador impactará directamente en la efectividad organizacional, hay que conocer que la cultura organizacional es un aspecto englobante de una serie de fundamentos, procesos y comportamientos en el individuo y su grupo en la organización, por ser un aspecto subjetivo que considera la parte cualitativa y valorativa de la persona.

2.3.5. Importancia del clima organizacional.

Recae en forma global de como el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a la naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima, así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. De esta manera el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

2.3.6. Características del clima organizacional.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estado en su organización, el sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima, en otras palabras, el clima puede constituirse como una reflexión de la organización acerca de su devenir.

La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por estos, que la evalúa colectivamente, esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. En efecto todos los casos en que las organizaciones ven afectados su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima destinadas a provocar cambios en este, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- a. El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. **Robbins** (7) nos dice que: algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo.
- b. El clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, los cambios son relativamente

graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas, de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional una situación de conflicto no resuelto por ejemplo puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso. **Robbins et al (7)** nos dice que: las organizaciones exitosas de la actualidad deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. La victoria será de las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan la competencia del mercado con una corriente continua de servicios y productos innovadores.

(p.20)

- c. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa, un buen clima va a tener como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activamente y eficientemente en el desempeño de sus tareas, es decir se sienten comprometidos corroborando a lo expresado por **Hellriegel D. & Slocum J. (9)** a un clima malo por otra parte hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d. El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, una organización cómo lo expresan **Hellriegel D. & Slocum J. et al (9)** un buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación, las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores no tienen la camiseta puesta, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- e. El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta

comportamientos y actitudes, en otras palabras un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea más saludable, en el caso contrario a menudo sucede que personas pertenecientes a su organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento. Al respecto **Robbins** (13) explica que los miembros de una organización adquieren percepciones comunes que, a su vez, afectan sus actitudes y comportamientos. Sin embargo la fuerza de ese efecto depende de la fortaleza de la cultura organizacional.

- f. El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros, estas a su vez, pueden ser también afectados por el clima, por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrático de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan simultáneamente en una enclavada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo, será necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables, estilo de dirección de organización parecería requerir. Contribuyendo a esta conceptualización los autores: **Hellriegel & W. Slocum J.** (9) "las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización".

- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, algo semejante con la insatisfacción que tenga individuos altos de ausentismo o una en que sus miembros estén insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado, la forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional. Asimismo al respecto **Robbins S.** (7) nos dice que: El ausentismo puede ser más que un trastorno: puede dar por resultado una reducción drástica de la calidad de los productos o servicios. Así como la excesiva rotación hace que la organización se quede sin gente que no quería perder.
- h. En esta conexión con lo anterior es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional posible, pero se requiere de cambios en más de una variable, para que el cambio sea duradero es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas, por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera mediante la promesa de un aumento de remuneraciones el efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramiento de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejoras en el

clima organizacional, para luego ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el clima inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer en este caso se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional, producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima institucional.

Esto está relacionado con lo que **Shermerhorn J. & Hunt J. Osborn R.** (14) nos dice “aunque las actitudes no siempre predicen la conducta, es importante que los administradores comprendan el vínculo entre las actitudes y la conducta potencial pretendida. Piense en sus experiencias de trabajo o en las conversaciones con otras personas acerca de su trabajo. Es común escuchar inquietudes expresadas en relación con la mala actitud de alguien. Estas inquietudes reflejan típicamente desagrado hacia las consecuencias conductuales con las que se asocia la actitud deficiente. (p.76)

2.3.7. Cultura de la organización.

La cultura organizacional según **Hellriegel et al** (9) refleja “valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo son el alma de la organización. La cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización”.

2.3.7.1. Ausencia de conflicto.

El conflicto puede frustrar la misión de cualquier organización.

Según **Daft R** (15) se requieren tres ingredientes para que se dé el conflicto entre grupos:"

b) Identificación con el grupo, los empleados tienen que sentirse como parte de un grupo o departamento identificable.

c) Diferencias observables entre los grupos, estar en diferentes servicios o pisos del centro de trabajo. La capacidad de identificarse como parte de un grupo y observar las diferencias en comparación con otros es un elemento necesario para que surja el conflicto **(p. 482)**.

d) Frustración, esto significa que si un grupo alcanza su meta, los otros no lo harán, quedarán bloqueados. La frustración no necesariamente tiene que ser fuerte y solo es necesaria su posibilidad para que estalle el conflicto. Este aparece cuando un grupo trate de mejorar su posición en relación con otros **(p. 482)**.

e) . El conflicto intergrupar según **Daft R** (15) se puede definir como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización , cuando los integrantes de uno se identifican con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio. Significa que los equipos chocan directamente y se opone en puntos fundamentales. Es similar a la competencia pero más fuerte **(p. 482)**.

f) Asimismo **Daft R.** (15) explica que el conflicto intergrupar supone interferencia directa con el logro de las metas y puede ocurrir dentro de las organizaciones tanto en dirección horizontal como en dirección vertical **(p. 483)**.

2.3.7.1.1. Tipos de conflictos.

Por el nivel jerárquico en que se dan entre ellos podemos mencionar:

El conflicto horizontal según **Daft R** (15) ocurre entre grupos o departamentos del mismo nivel en la jerarquía, como entre el personal de línea y el de apoyo. Se necesita alguna especie de coordinación horizontal para reducir el conflicto y lograr la colaboración (**p. 483**).

Al respecto **Hernández et al** (16): explican que “las razones más usuales tienen que ver con cuestiones de tienen que ver con cuestiones de incompatibilidad de metas, caracteres, real o percibida escasez de recursos, real o percibida inequidad en las reglas y características personales” (**p. 202**).

Daft (15) explica que *el conflicto vertical* surge entre los niveles jerárquicos acerca de los temas de control, poder, metas, salarios y prestaciones. Una fuente común se da entre los ejecutivos en la oficina matriz y las plantas regionales. Puede ocurrir en cualquier nivel de jerarquía, como entre líderes. La forma as visible tiene lugar entre la gerencia y los trabajadores (**p.484**). **Hernández et al** (16): no dice que este tipo de conflictos son ocasionados normalmente por cuestiones de desempeño, metas y objetivos, recursos, estilos de dirección, etc (**p. 202**).

Hernández et al (16) refieren:

Conflictos lineales se produce entre trabajadores que desempeñan diferentes tipos de tareas, pero que mantienen una estrecha relación entre sí, pero que mantienen una estrecha relación entre sí. Por lo general los conflictos se

desatan por falta de claridad en las responsabilidades, intereses personales y de grupos, falta de trabajo colaborativo y sentido de pertenencia.

Conflicto de roles ocurre como consecuencia de que los trabajadores no entienden o no les queda que deben hacer, como hacerlo y cuál es el impacto de sus acciones, o bien carecen de un jefe directo o por el contrario tienen más de uno.” (p. 202)

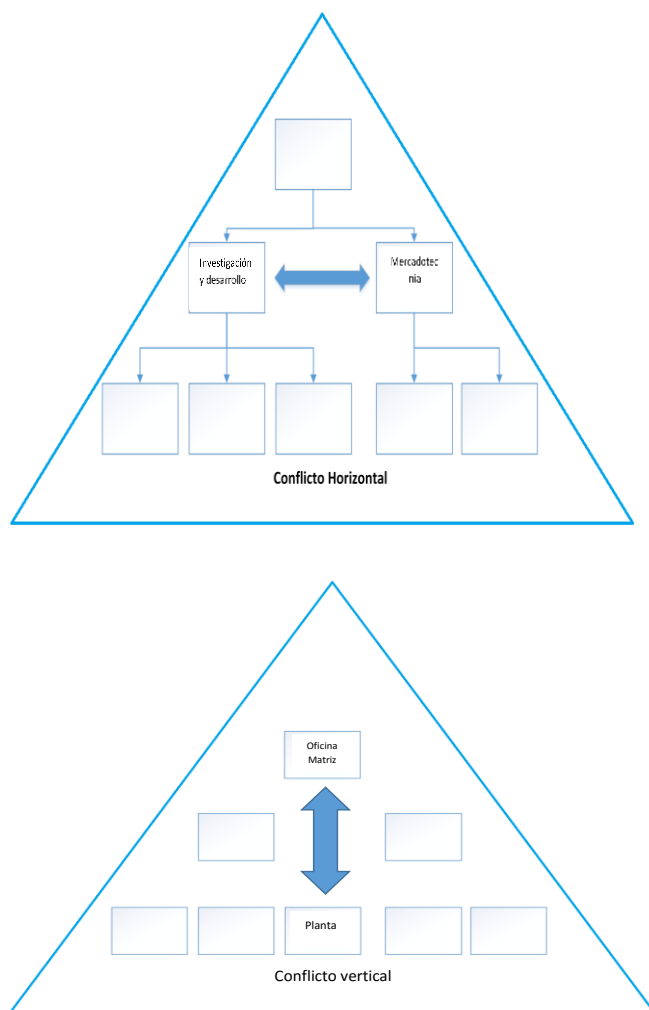


Figura 1. Tipo de conflictos intergrupales según Daft, R. (15) (p. 483).

Hernández et al (16): El conflicto está presente en cada una de nuestras actividades lo que lo convierte en una oportunidad, ellos

toman la definición que da Whitehead (1929) “El conflicto es un signo de que existen verdades más amplias y perspectivas más bellas” Se considera al conflicto “como efectos de escalamiento, es decir, no se da en el momento de visualizar sus efectos, sino que es parte de una secuencia de eventos”. Por lo que el conflicto es “el desacuerdo mediante el cual las partes involucradas perciben una amenaza hacia sus necesidades intereses “(p. 201).

Hernández et al (16): El conflicto es parte natural en la vida de las personas, por lo que no debe preocuparnos su existencia, lo preocupante no es la existencia del conflicto sino la falta de vías adecuadas para resolverlo. Sus resultados, por centrarse solo en posiciones (demandas y exigencias de las partes) enfrentan aún más a las personas, con lo cual se incrementan las discrepancias y, por tanto, se afectan las relaciones. “.Pues tenemos que reconocer que hay “estrategias que los profesionales de las organizaciones contemporáneas deben conocer ´para aplicar las medidas pacíficas en los procesos de escalamiento de conflictos. Las estrategias recomendadas por los estudiosos del desarrollo organizacional giran alrededor de la negociación, la mediación, la conciliación” (p. 206).

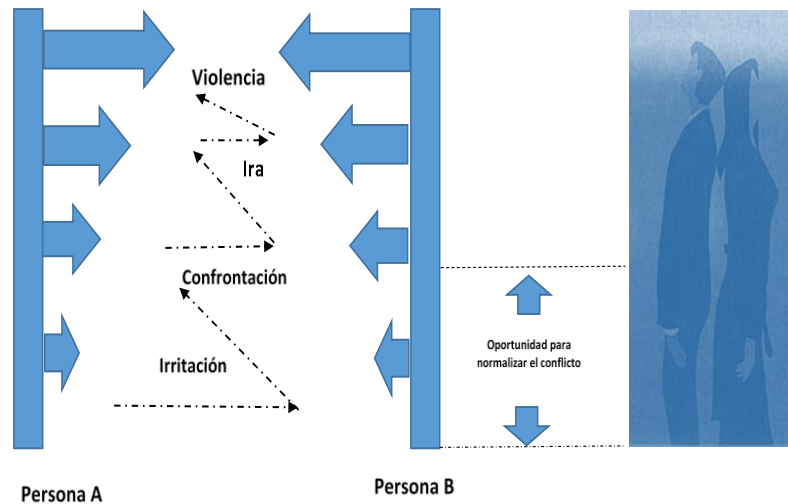


Figura 2. Proceso de escalamiento de los conflictos. . Hernández et al (16) (p. 203).

2.3.7.2. Cooperación.

El fomentar la cooperación según **Daft** (15) propugna un modelo cooperativo,

Los beneficios de la cooperación son los siguientes:

- 1) Enfoque en las tareas productivas, enfocarse en objetivos generales de la organización.
- 2) Cohesión y satisfacción de los empleados, en condiciones de cooperación el “sentimiento de nosotros” y la identificación con un grupo interno se presentan en los empleados de toda organización. Los miembros cooperan entre sí más allá de los departamentos y vinculan el logro con los objetivos de la organización. Los empleados simplemente disfrutaban más del arreglo cooperativo. Su empleo era más satisfactorio, en parte porque logran hacer más.
- 3) Alcance de las metas organizacionales, de acuerdo al modelo cooperativo, la organización puede alcanzar sus metas porque no se desperdicia energías en rivalidades. La cohesión resulta en una atmósfera de trabajo agradable. La intensidad de

vivencia de un equipo que logra sus metas es un ejemplo de los beneficios de la competencia contra las organizaciones. La cooperación no significa complacencia (p. 497).

- 4) Innovación y adaptación, según **Daft** (15) la cooperación estimula la creatividad y la innovación ayudando a las organizaciones a desarrollar con rapidez nuevas tecnologías, productos y servicios. La cooperación entre departamentos es esencial que las compañías se mantengan al paso del ambiente rápidamente cambiante y competitivo de hoy (p. 498).

2.3.7.3. Motivación

Es decir la motivación laboral es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Lo que sabemos de motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación.

Robbins (7) define a la motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (p. 155).

Los tres elementos fundamentales en la definición de **Robbins** (7) son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación” (p. 156).

2.3.7.3.1. Teorías contemporáneas de la motivación

Según **Robbins** (7) son:

-**Teoría ERC**, Alderfer revisó la jerarquía de necesidades de Maslow, para que recordaran mejor con las investigaciones empíricas. Determinando que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. El grupo de existencia remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de

subsistencia. El segundo grupo la de relación: deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Alderfer delimitó el tercer grupo las necesidades de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización. **(p.161)**

La teoría contiene según **Robbins** (7) también una dimensión de frustración y regresión, ellas son las personas con una gran necesidad de logro están interesadas en cómo se desenvuelven y no en influir en los demás para que se desenvuelvan bien.

Las necesidades de afiliación y poder están muy relacionadas con el éxito gerencial. Según este argumento, cuanto más asciende el individuo en la organización, mayor es su impulso de poder. En consecuencia, las posiciones de poder serían el estímulo para un impulso fuerte de poder.

Por último, se ha logrado capacitar a los empleados para que estimulen su necesidad de logro **(p.161)**.

- Teoría de la evaluación cognoscitiva

Teoría de la evaluación cognoscitiva según **Robbins** (7) consiste en asignar recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación **(p.161)**.

-Teoría de fijación de metas

Viene a ser según **Robbins** (7) una teoría de que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño. Gene Broadwater, de la preparatoria Hamilton, dirigió a su escuadra estas palabras

finales antes de colocarse en la salida de la carrera por el campamento de la liga: “salgan y hagan su mejor papel. Nadie puede pedirles más que eso”.

Teoría de que las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño.

La eficacia personal se refiere a la convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea **(p.164)**.

- La teoría de reforzamiento

Según **Robbins** (7) no explica que ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando realiza un acto.

El reforzamiento es sin duda una influencia importante en el comportamiento.

“La teoría del reforzamiento entra en nuestro modelo al reconocer que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo. Si la administración ha preparado un sistema de recompensas que a los empleados les parece que premia el buen desempeño”. **(p.177)**.

-Teoría del flujo y la motivación intrínseca

La experiencia del “flujo” surge con más frecuencia durante el trabajo que en el descanso. Se caracteriza por una concentración y una motivación intensas que se enfocan en el proceso más que en el objetivo.

El modelo de motivación intrínseca de Thomas pretende comprender mejor el flujo.

Robbins (7) nos informa que “los empleados poseen motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción realizarlo”.

Los empleados de la motivación intrínseca proviene del propio trabajo, más que de los factores externos como aumentos de salarios o felicitaciones del jefe.

Este modelo postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso a lo que definiremos como:

La libertad de decisión es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada.

La competencia es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió (p. 168).

- Teoría de la equidad

Los individuos comparten aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades.

Robbins (7) afirma que en “las investigaciones recientes se han dirigido a ampliar lo que se entiende por equidad o justicia

Justicia distributiva es, equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre los individuos

Justicia de los procedimientos es justicia percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneraciones”.

En conclusión la teoría de equidad demuestra que para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen influencia significativa en la motivación. (p.172).

2.3.7.4. Identidad

Al igual que la satisfacción laboral, la identidad con la organización influye en si una persona permanece en el puesto. La identidad organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella.

Los empleados que se sienten muy comprometidos quizá se considerarán miembros dedicados de la organización, hablarán de ella en términos personales, como “nosotros fabricamos productos de alta calidad”.

La identidad con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización. La identidad El compromiso con la organización representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no solo al empleo.

Como el caso de la satisfacción laboral, las fuentes de compromiso con la organización varían de una persona a otra.

Robbins (14) define a la identidad como el “compromiso con la organización al estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”. Una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja (p.72).

Según **Daft** (15) La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos. Por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de

servicio o negocio que llevan al éxito., se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión (p. 368).

La cultura sirve según **Daft** (15) para cumplir dos funciones en las organizaciones: 1) integrar a los miembros que sepan cómo relacionarse y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, que comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status (p. 369).

2.3.8. Diseño organizacional

2.3.8.1. Toma de decisiones.

La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está del todo bajo el control de los gerentes. Para poder trabajar con efectividad, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño organizacional.

La administración del cambio implica adaptar a la organización a las demandas del entorno y modificar las conductas reales de los empleados.

Para la toma de decisiones óptimas se requiere de racionamiento elegir opciones constantes de máximo valor es decir elecciones coherentes en el contexto de sus restricciones.

Modelo racional de decisiones esta opción se elige siguiendo un modelo planteado por **Robbins** (7) : que consta de seis etapas:

1. “Definir el problema es decir cuando hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.
2. Identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolver el problema, en esta etapa se determina que es relevante para tomar decisiones y aporta al proceso sus intereses, valores, preferencias personales semejantes. Es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona acaso no lo sea para otra. También tenemos que tener presente que quien decide que los factores que no son relevantes en esta etapa.
- 3.- Dar peso a los criterios en esta etapa se pide al que decide que pondere los criterios identificados para darles prioridad que convenga a la decisión.
- 4.- En la cuarta etapa se trata de concebir alternativas posibles con las que resolvería el problema. Aquí solo se anotan las alternativas sin hacer ninguna evaluación.
- 5.- El que toma decisiones debe analizarlas y evaluarlas críticamente. Por ello las califica en cada criterio. Las ventajas y desventajas de cada alternativa y compararlas con otros criterios fijados en la segunda etapa y los pesos asignados en la tercera.
- 6.-En esta etapa del modelo hay que calcular la decisión óptima, se evalúa cada alternativa de acuerdo con los criterios y se elige la que tenga la mayor puntuación” (p.132, 133).

La racionalidad acotada responde a un problema a problema complejo planteada por **Robbins et al** (8) .

2.3.8.2. Estructura.

Robbins (13). Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización.

En una empresa organización de servicios se enfocan en las dimensiones distintivas de las tecnologías de servicios.

(p. 720).

Las tecnologías de servicios según **Daft** (15) se define como “base en los cinco elementos: 1) Producción y consumo simultáneos.2) Producción a la medida.3) Participación del cliente.4) Producción intangible.5) Intensiva mano de obra. Los servicios son: (Líneas áreas, hoteles, consultores, maestros, clínicas de salud, etc.).

La primera gran diferencia es:

- a) *La producción y consumos simultáneos*, lo que significa que un cliente y un empleado interactúan para crear el servicio. Los clientes tienden a recibir un producto a la medida de sus necesidades y que participan en el proceso de producción” **(p.130)**
- b) *La naturaleza intangible del producto en una empresa de servicios*, un producto es abstracto y a menudo consiste en información o conocimientos, en contraste con los productos físicos tangibles.
- c) *Las empresas de servicios son intensivas en mano de obra*, esto es que requiere de muchos empleados para satisfacer las necesidades de los clientes, en tanto que las empresas de manufactura tienden a ser intensivas en capital, producción masiva y tecnologías de proceso.” **(p.131)**
- d) Las características de las tecnologías de servicios con una influencia distintiva en la estructura organizacional y

los sistemas de control determinan la necesidad de que los empleados del grupo técnico estén cerca de los clientes. **(p.131)**.

Las características de las tecnologías de servicio con una influencia distintiva en la estructura organizacional y los sistemas de control según **Daft** (15) determinan la necesidad de que los empleados del grupo técnico estén cerca de los clientes. En una empresa de servicio los clientes deben interactuar con los empleados técnicos, como los médicos, corredores de servicio. **(p.131)**

Así mismo la tecnología de servicios según **Daft** (15) también influye en las características organizacionales internas, que se emplean para dirigir y controlar la organización. Por una parte, las habilidades de los empleados del núcleo técnico deben ser mayores. Ellos necesitan suficiente conocimiento y conciencia de manejar los problemas de los clientes, más que limitarse a desempeñar una tarea mecánica. El conocimiento de la naturaleza de la tecnología de los servicios ayuda a los administradores a alinear la estrategia, estructura y procesos de administración **(p. 132)**.

Según **Hernández et al** (16) Estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. Se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo **(p. 76)**.

2.3.8.3. Comunicación organizacional.

Son las interesadas a crear y mantener entre los individuos, relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas por todos, fundamentalmente, en reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las comunicaciones por su parte buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Las Relaciones Humanas con las interesadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

“La comunicación interpersonal no es solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”. Según los citados autores, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes: “Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico”

La comunicación no es sólo una necesidad humana sino el medio de satisfacer otras necesidades entre otros.

La capacidad de comunicación interpersonal no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunitaria ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilite a los otros en la satisfacción de las suyas”.

Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo

como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo (Monjas, 1999). Por tanto, la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar, es compleja según sea el tamaño y giro de la organización.

Robbins (7) La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados (p. 285).

2.3.8.3.1. *Funciones de la Comunicación.*

La comunicación según **Robbins** (7) cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo.

La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

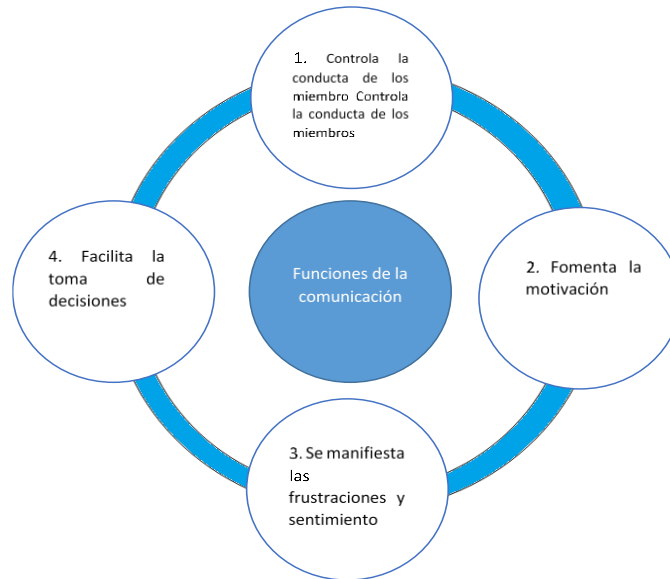


Figura 3. Funciones de la Comunicación Hernández. et al (16) (p.. 196).

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto material concreto de la codificación del origen. El canal es el medio por el que pasa el mensaje **(p. 284)**.

2.3.8.3.2. Principios de la comunicación.

Según **Hernández et al.** (16) nos explican que los principios de la comunicación son:

“Es inevitable esto es que la comunicación es un axioma fundamental” porque las personas no pueden dejar de comunicarse. Se manifiesta en dos niveles cuando dos personas se comunican, pueden intercambiar dos tipos de mensajes: por un lado están los de contenido y por otro lado las relaciones menos evidentes.

Es irreversible, todo proceso de comunicación lleva consigo una consecuencia.

Es un proceso y no un hecho aislado.

No es una panacea es para evolucionar y conseguir que la comunicación es un medio importante para evolucionar y conseguir lo que se desea.

Es un reto para la ética, los conflicto entre lo que se considera correcto y lo práctico, se deben afrontar constantemente en el ámbito **(p. 192)**.

“La comunicación organizacional en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones y en de la organización se proyectan y trascienden de forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea.

Asimismo **Hernández et al (16)**: “La comprensión de la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no la limita meramente instrumental.

Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensión que comparten los integrantes de una organización” **(p. 192)**.

.

Hernández et al (16) refieren:

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permitan, a través de los medios y soportes adecuados, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización **(p. 195)**.

La comunicación debe ser permanente porque según **Hernández et al (16)** nos interesa transmitir porque es de interés para todos los integrantes de la organización. Evita los graves problemas que causa la información distorsionada, sin ella su fuerza laboral de los empleados ni siquiera conocerían los objetivos a su vez sería imposible

la cooperación entre todos debido a que las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos (p.195) .

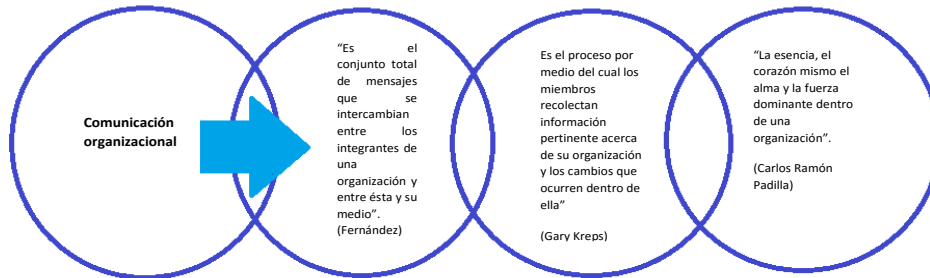


Figura 4. Comunicación Organizacional Hernández et al. (16). (p. 195).

2.3.9. Potencial humano.

Para el estudio de clima organizacional se considera Potencial Humano a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud seleccionada.

2.3.9.1. Innovación.

Idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un proceso servicio o producto.

Las **organizaciones** exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción .Según **Robbins** (7) nos explica que la " victoria será para las organizaciones que mantengan su flexibilidad , mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores"(p.20).

Para **Robbins et al** (7) la innovación es una clase especial de cambio, es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio.

Es así que todas las innovaciones implican un cambio (p.571).

Los empleados de una organización pueden ser el impulso para la innovación y el cambio siempre que la administración tenga como política estimular la creatividad de sus empleados

Robbins S. et al (8) las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o serán candidatas a la extinción

Es importante comprender que todas las innovaciones explica **Robbins S. (7)** “producen cambios pero no todos los cambios comprenden por fuerza ideas nuevas ni conducen a mejoras significativas “(p.571). .

Pues según **Robbins S. (13)** necesitan de que “los factores de innovaciones dentro de una industria frecuentemente exigen que los agentes de cambio introduzcan equipo, herramientas o métodos de operación nuevos (p.681). .

La innovación también implica nuevas tecnologías de punta de para la atención de los usuarios en un centro de Salud u Hospital , nuevas estructuras o los sistemas administrativos , nuevos planes y programas para los miembros del Centro Hospitalario.

Las estructuras orgánicas cuando una organización tiende a ser más horizontal que vertical. Las organizaciones orgánicas flexibles que apoyan a las innovaciones.

La antigüedad en la administración según **Robbins S. (7)** un trabajador antiguo tiene más “legitimidad y los conocimientos sobre cómo realizar las tareas y obtener resultados esperados”.

Los recursos escasos fomenta la innovación parece ser como un proceso de resiliencia más fuertes ante la adversidad (p.571).

La comunicación es fluida en las organizaciones innovadoras. Según **Robbins** (7) “estas organizaciones recurren con frecuencia a comités, fuerzas de tareas, equipos multidisciplinarios y otros mecanismos para facilitar las relaciones entre las áreas” **(p.571)**.

Las organizaciones innovadoras tienen culturas semejantes, alientan la experimentación, recompensan éxitos y fracasos, celebran equivocaciones. En las categorías de recursos humanos los innovadores promueven cursos capacitaciones y el desarrollo de sus miembros los tiene más actualizados y tengan seguridad laboral.

2.3.9.2. Liderazgo.

Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva. Un liderazgo efectivo implica el desarrollo de múltiples competencias. La manera en que los empleados se comunican con sus superiores, compañeros, subordinados y otros más les puede servir para ser miembros efectivos de los equipos o conducir a la moral baja, la falta de compromiso y la poca efectividad de la organización.

Hernández et al (16), nos conceptualizan que: el liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. Los líderes exitosos son aquellos que: Se comprometen con la misión y la visión organizacional.

Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión.

Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades.

Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida. Pueden anticipar y administrar cambio **(p. 80)**.

Hernández et al (16), proponen una definición más simple de líder: es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en pos de una misión o una meta. Es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas y lo ayuda a descubrirse **(p. 231)**.”

2.3.9.3. Recompensa.

Está basada en la Teoría de las expectativas de **Robbins** (7) que define como “la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo. Por lo tanto, la teoría lo enfoca en tres relaciones:

-Relación de esfuerzo y desempeño. Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.

-Relación de desempeño y recompensa. Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

-Relación de recompensa y metas personales. Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él” **(p.173)**.

Asimismo para ampliar el concepto de recompensa **los** estudiosos **Schermerhorn et al** (14) expresan que “las

recompensas que se otorgan según el desempeño (de manera contingente al mismo) influyen en el desempeño laboral de la persona” (p. 120)

Los trabajadores al realizar sus labores y manifestarse frente a ello la satisfacción no siempre es indicador de desempeño corroborado por **Schermerhorn et al** (9) quienes han llegado a la conclusión “que la sola satisfacción laboral no es un buen indicador del desempeño en el trabajo, las recompensas bien manejadas pueden tener una influencia positiva tanto en la satisfacción como en el desempeño” (p. 121)

2.3.9.3.1. *Programas de Recompensa para mejorar el Desempeño.*

Hellriegel et al (9) opina de acuerdo con con la organización Ascent Consulting, que “la capacidad motivacional de las recompensas para llevar a las personas y los equipos a tener un alto desempeño depende de seis factores:

- 1) Disponibilidad. Para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles.
- 2) Oportunidad. Las recompensas, al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno.
- 3) Contingencia del desempeño. Las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares.
- 4) Duración. Algunas recompensas duran más tiempo que otras.
- 5) Equidad. La motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.

6) Visibilidad para fomentar un sistema de recompensas, la gerencia se debe asegurar que las recompensas sean muy visibles en toda organización. Las recompensas visibles, como las asignaciones para formar parte de comités importantes o la promoción de otro puesto son oportunas para su desempeño” (p. 174)

Los sistemas de recompensas según **Hellriegel et al** (9) representan un medio muy poderoso para motivar altos niveles de desempeño individual y de equipo. Cuatro sistemas de recompensas en particular han sido diseñados para reforzar el desempeño:

a) El gainsharing son diseñados para compartir con los empleados los ahorros que sea ahorrado como resultado de las mejoras en la productividad. La productividad puede medirse en términos de menos tiempo improductivo, los temas de calidad o seguridad. El empleador y empleado tienen metas similares y por consiguiente deben compartir las ganancias económicas (p. 175)

b) La participación de utilidades en el cual se entrega a los empleados una parte de las utilidades de la organización.

c) Los sistemas de compensación basados en las habilidades remuneran al empleado con base en la cantidad y el nivel de habilidades laborales que domina. La organización determina el valor que tienen estas habilidades.

d) Los planes de beneficios flexibles permiten a los empleados elegir los beneficios que son importantes para ellos (p. 182).

Hernández et al (16), expresan que las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado, incluso tanto la compensación financiera (con la cual una

organización paga a sus empleados) como las compensaciones no financieras (por ejemplo promociones, títulos, autoridad, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones)

Los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal. Los incentivos ayudan a motivar a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que realicen consultas fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas **(p. 78)**.

Por tradición, los sistemas se centran según **Hernández et al** (16): en los gerentes de mediano y alto nivel. Para que las recompensas tengan un impacto positivo de la organización también se necesita que se centren en los trabajadores que están en el frente de batalla, en aquellos que interactúan directamente con los clientes, en áreas de producción y de servicios. Para que se premien a estos empleados se requiere de un sistema de evaluación del desempeño transparente y objetivo **(p. 78)**.

2.3.9.4. Confort.

Es aquello que produce bienestar y comodidades, significa dar vigor, espíritu y fuerza.

La zona de confort es la zona en la que se desenvuelve uno en un entorno en el que se domina, las cosas alrededor de ella te resulta conocidas y cómodas Según **Weblog.Recursos Humanos.es/zona de confort** (17) “Los conocimientos, las aptitudes y los comportamientos son las zonas de confort porque uno lo conoce”

Alrededor de la zona de confort esta la zona de aprendizaje para ampliar la visión del mundo, y se hace cuando se conoce nuevas culturas, se prueba nuevos hábitos o se encuentra con nuevos clientes”. Es la zona de observar, experimentar, aprender

Más allá de la zona de confort está la zona de la no experiencia es decir la zona de los grandes retos .Al salir de la zona de confort esta zona se amplia, un cambio y desarrollo.

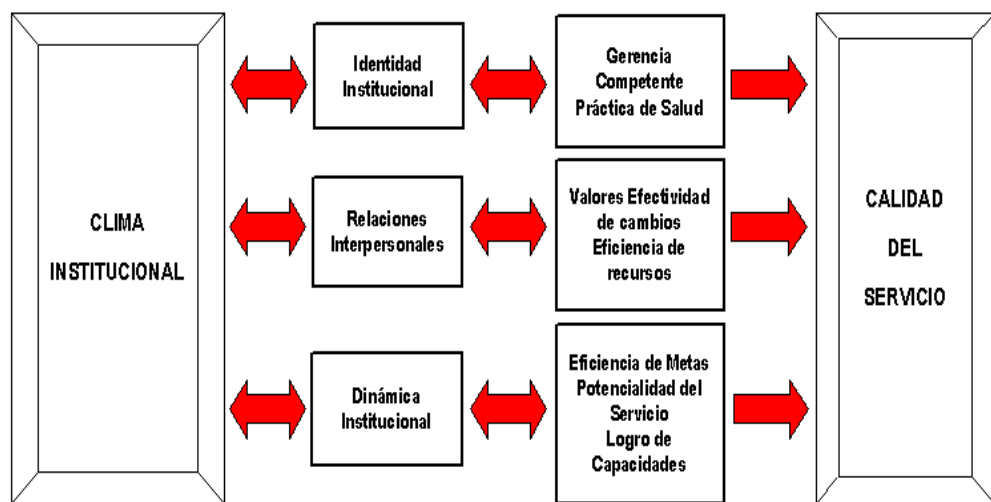


Figura 5 Clima Institucional y calidad del servicio.

Fuente: Elaboración propia

2.3.10. El modelo de Proyecto de Mejora Continua PMCO.

Es una herramienta de intervención, posterior a la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional, la cual tiene como objetivo según **López A (5)** “mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con el fin de crear cambios en la actitud frente al desempeño laboral evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción “

2.3.11. Proyecto.

Un proyecto **Sapag N & Sapag R** (18) no es más ni menos que la “búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana. (p.1).

El proyecto surge según **Sapag N. et al R** (18) como respuesta a una idea que busca ya sea la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la forma de aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (demanda insatisfecha de algún producto, sustitución de importaciones de productos que se encarecen) (p. 1).

2.3.12. La mejora continua.

La mejora continua intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura o de servicios, debido a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto o servicio, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos para lo que es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente los productos o servicios.

La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción sino también en empresas que prestan servicios por lo que es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si

se tienen un sistema de Mejora Continua entonces tiene las siguientes características:

1.- Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas participantes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.

2.- Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)

3.- Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

La principal ventaja de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Para lograr mejora continua y que los esfuerzos sean exitosos se debe pasar por tres etapas según **Poirier C C. & Houser W (19)**:

Nivel 1 Dedicación: la administración se entusiasma con la posibilidad de establecer un proceso por medio del cual mejoraran la calidad y la eficiencia. En el centro de este entusiasmo se encuentra la creencia de que los costos declinarán, aumentará la satisfacción de los clientes y la organización será un mejor lugar para trabajar.

El despliegue de políticas, la selección de aspectos y objetivos en los que concentrar el esfuerzo de mejora va de arriba hacia abajo. Se fomenta la solución de problemas en equipo., por lo general siguiendo algún procedimiento de pasos bajo la dirección de un instructor capacitado.

Se establecen sistemas de comunicación para dar publicidad a las historias de procesos y de éxito. Por lo general se deja a los gerentes intermedios con la tarea de asegurar la implantación.

El ciclo de vida de este nivel es más o menos 18 meses .La desaparición es silenciosa. El duelo es mínimo. El proceso sencillamente cae en desuso debido a que los líderes dirigen su atención hacia otros sitios y los gerentes intermedios regresan a los asuntos usuales. (p.44)

Nivel 2 Sostenimiento Las que pasan a este nivel lo hace debido a que reconocen las muchas barreras contra el sostenimiento del proceso y se niegan a dejar la chispa que incita el fallecimiento del esfuerzo. Estas organizaciones sostienen la orientación hacia la mejora continua pero trabajan más duro al encontrar los aspectos y oportunidades que tienen significado para toda la organización.

La administración continua seleccionando las iniciativas de mejora .Pero debido a la creencia en la capacidad de los trabajadores para contribuir, la formación de los equipos de acción se convirtió en un procedimiento normal. Los equipos son interfuncionales y tienen representación tanto de los empleados como de la dirección.

Las debilidades en los sistemas y procedimientos, incluyendo la forma de manejar las recompensas, promociones, información y crítica se identifican y comienzan los esfuerzos de mejora.

La capacitación se torna e un factor importante en este nivel, los empleados comienza a identificar sus propias áreas de necesidad, más que esperar que lo haga la dirección.

Las comunicaciones son mucho más abiertas y las áreas que por tradición permanecerían cerradas quedan expuestas a una fuerza de trabajo más interesada y contributiva. (p. 44- 45).

Nivel 3 Continuidad el proceso de mejora se institucionaliza. El despliegue de políticas se desplaza en ambas direcciones, y el

papel de la dirección supone más consejo y asesoría de los que ante hubo.

La necesidad de capacitación se deja de cuestionar, y esta cesa sobre la base de la recompensa

La generación de ideas asciende a alturas sin precedente, .Estas ideas reflejan la dedicación original hacia la calidad y la satisfacción de los clientes y se convierten con presteza en equipos de acción.

Los trabajadores recopilan y analizan los datos e información necesarios para mejorar la organización, quienes después recomiendan cambios sensibles.

Se reconoce y recompensa a aquellos dentro de la organización, personas, equipos, departamentos y plantas, quienes contribuyen al éxito (p. 45).

Prado JC (20) La mejora continua según Oakland es probablemente el concepto más poderoso que debe guiar a la dirección, la cual debe dedicarse a perseguir mejoras continuas para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos de la compañía” (p. 46).



Figura 6. Circulo de Deming

P (Planificar) Viene a ser la Identificación del problema y planificación. Se realiza mediante las observaciones y análisis de la situación. Se realiza mediante el establecimiento de objetivos, metas indicadores

H (Hacer) Viene a ser la correcta realización de las tareas planificadas. Se hace mediante la preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.

Se realiza la aplicación controlada del plan y la verificación del mismo. Verificación de la aplicación

C (Chequear) Comprobación de los logros obtenidos Se realiza la verificación de los resultados de las acciones realizadas. Asimismo la comparación con los objetivos.

A (Ajustar) Se trata de la posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

Analizar los datos obtenidos después proponer alternativa de mejora. Se realiza la preparación de la siguiente etapa del plan

El equipo de mejora, viene a ser el conjunto de personas que buscan resolver un problema. Se forma para trabajar en un periodo de tiempo determinado y debe estar integrado por representantes de todas las áreas o servicios que intervienen en el proceso que se desea mejorar

2.3.13. El modelo de proyecto de mejora continua PMCO.

Es una herramienta de intervención, posterior a la aplicación del instrumento de medición de clima organizacional, la cual tiene como objetivo según **López A (5)**. “mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la organización, con el fin de crear cambios en la actitud frente al desempeño laboral evidenciado en mayor

productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción “

La primera fase de este estudio comprende el diagnóstico del clima organizacional del Hospital Geriátrico ; la segunda fase, llamada intervención, busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico para implantar el Proyecto de Mejora Continua se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación para que la organización se proponga trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

Las acciones de mejora son conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en procesos de la organización que agregan valor a los productos

2.3.14. Ciclo de mejora continua.

La mejora continua es una metodología ampliamente difundida que consiste en aplicar cuatro pasos perfectamente definidos, para el análisis y mejora de los procesos, según el **MINSA** (21)

Los pasos para la mejora continua de la calidad son los siguientes:

-Paso 1 Planificar, primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevará a cabo.

-Paso 2 Ejecutar y (Hacer) a continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la planificación que se haya realizado.

-Paso 3 Verificar una vez realizada la acción e instaurado el cambio se debe observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos.

-Paso 4 Actuar, para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados, corregir las desviaciones observada en la verificación y

preguntarnos: ¿Qué aprendimos? ¿Dónde más podemos aplicarlos? ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo mantendremos la mejora lograda? ¿Cómo extenderemos a otras áreas?

La primera fase de este estudio comprende el diagnóstico del clima organizacional del Hospital Geriátrico ; la segunda fase, llamada intervención, busca sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico para implantar el Proyecto de Mejora Continua se trabaja en aspectos como comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación para que la organización se proponga trabajar en visión, misión, objetivos y valores organizacionales. Las acciones de mejora son conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en procesos de la organización que agregan valor a los productos.

2.3.14.1. Etapas para el desarrollo del proyecto de mejora continua.

La descripción de las etapas para el desarrollo de proyectos de mejora de la calidad estas etapas son:

I.- Etapa de estudios

Documentación de base que describe y justifica el proyecto

- a. Identificación de la oportunidad de mejora.
- b. Planteamiento del problema.
- c. Determinación de las causas.
- d. Determinación de indicadores para medir los logros.
- e. Recopilación de datos basales.
- f. Planteamiento de hipótesis sobre los cambios o intervenciones.
- g. Priorizar las causas raíz a intervenir.

a.- Identificación de la oportunidad de mejora

Objetivo: determinar qué vamos a mejorar, podría implicar un problema que necesita solución, un proceso que requiere redefinición o un sistema que necesite mejorar.

Las oportunidades de mejora se pueden identificar de muchas formas. Un evento adverso o la queja de un usuario puede ser la consecuencia de la discrepancia entre las expectativas de los usuarios y el servicio prestado

b. Planteamiento del problema

Una vez identificada la oportunidad de mejora, se debe definir claramente el asunto que se va a abordar. Al definir el problema (redactando un planteamiento del problema) no se busca sus causas o las soluciones, sino se trata de describir la situación.

El planteamiento del problema es una descripción concreta de un proceso que necesita mejorar, el área general de atención donde debe partir el mejoramiento de la calidad y el por qué priorizar el trabajo en ese proceso. Al plantear el problema, es importante evitar la enumeración de posibles causas o soluciones y centrar las energías en describir el problema. También es importante destacar que la forma de plantear los problemas debe tener una creación cuidadosa, para no dejar caer culpas sobre una persona o un servicio específico. ¿Cuál es el problema? ¿Cómo se sabe que esto es un problema? ¿Con qué frecuencia ocurre esto? ¿Cuáles son los efectos de este problema? ¿Cómo se sabrá cuándo esté solucionado?

c.- Determinación de las causas

El objetivo: identificar las principales causas o causas raíz del problema, para así poder escoger una solución sistémica. En esta sub-etapa el equipo tratará de conocer más acerca del problema o deficiencia de la calidad: la pregunta que puede plantearse es ¿por qué sucede este problema? Es frecuente que las personas

identifiquen un problema, decidan que ya conocen todo acerca de él (incluida su causa) y salten a una solución que ya tienen preparada. Cuando lo hacen así, a menudo sucede que el problema no desaparece después de implementar la respectiva solución. ¿Por qué?, porque dieron un salto lógico y no ampliaron sus conocimientos ni verificaron todos sus supuestos con datos. Las causas que generan un problema no siempre son evidentes e identificables fácilmente. Solucionar bien los problemas implica que hay que resistir la tentación de saltar a las conclusiones

d. Determinación de indicadores para medir los logros.

Los indicadores son las medidas que muestran el comportamiento de un proceso y son variables o características factibles de medir para probar el logro de las metas de mejoramiento de la calidad. Ellos son esenciales para comprender el resultado de una intervención o solución y para determinar si se debe seguir adelante con la implementación

e.- Recopilación de datos basales.

La recopilación de datos es una parte importante (y a menudo necesaria) del mejoramiento de la calidad. Se hace necesaria cuando los datos existentes no son suficientes para identificar o analizar los problemas o para desarrollar, probar o implementar las soluciones a esos problemas. También permite maximizar la utilidad de las herramientas de mejoramiento de la calidad.

Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos nos permiten comprender la situación en que existe un problema, probar hipótesis de sus causas y demostrar la eficacia de las intervenciones.

Los datos cualitativos emplean palabras para describir una situación y pueden proporcionar información acabada acerca del motivo por el cual puede ocurrir un problema. Este tipo de datos se

recopila mediante diversas técnicas, como conversaciones con grupos representativos, entrevistas sin estructura, observación y juego de roles.

Los datos cuantitativos describen el problema mediante cifras que proporcionan información como promedios y variabilidad. Para los datos cuantitativos se emplean una amplia variedad de métodos, entre los que se incluyen el muestreo para encuestas formales y el análisis de los datos existentes.

f.- Planteamiento de hipótesis sobre los cambios o intervenciones.

Objetivo: proponer una solución que resuelva el problema al eliminar sus causas.

Elaborar una solución no siempre es una tarea directa y muchas soluciones fallan porque no fueron meditadas cuidadosamente antes de su implementación.

El mejor criterio es estar abierto a todas las posibilidades y pensar creativamente, primero para preparar una lista de las potenciales soluciones y luego para revisar cada una cuidadosamente antes de seleccionar una de ellas.

Estas soluciones deben enfrentar las causas de fondo o causas raíz que se identificaron previamente. Para poder escoger las soluciones adecuadas, es necesario contar con una buena lista de opciones. Es aquí donde la creatividad del equipo de mejora cobra importancia.

g. Priorizar las causas raíz a intervenir.

Los equipos utilizan su criterio para seleccionar y fijar prioridades, para luego pasar a la siguiente etapa de probarlas e implementarlas.

Los criterios siguientes enunciados claramente pueden ayudar a los equipos a escoger una solución a partir de una lista. (Necesidad,

económicamente accesibles, sin efectos negativos en otros procesos o actividades, factibles de implementar, tienen respaldo de la administración, tienen respaldo de la comunidad, son eficientes, son oportunos

Dentro de lo posible, los criterios se deben limitar a tres o cuatro, dado que un número excesivo haría que este paso fuera difícil de manejar.

h. Formular el plan de acción o plan de cambios.

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados. Por medio de ellos se busca “materializar” los objetivos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto, para contribuir a alcanzar los objetivos superiores.

El plan de acción compromete el trabajo de una gran parte del personal, estableciendo plazos, responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

Un plan de acción efectivo debe contar con:

- a) Objetivo claro, conciso y medible
- b) Estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo
- c) Con actividades precisas
- d) Tienen que tener tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias
- e) Resultados/Productos
- f) Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea
- g) Responsables directos de cada tarea
- h) Seguimiento constante y evaluación de cumplimiento.
- i) Implica tomar decisiones acerca de quién, qué, dónde, cuándo, cómo.

2.4. Formulación de la Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- La aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en la cultura de la organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- La aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el diseño organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- La aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

2.5. Operacionalización de Variables e Indicadores.

2.5.1. Variable Independiente.

El Proyecto de Mejora Continua.

Se ha realizado bajo seis programas para mejorar el clima laboral del Hospital Geriátrico, cada programa con sus actividades y sesiones las mismas que fueron:

1.- Formuló, propuso, gestionar su aprobación e implementó la propuesta de mejora continua de la calidad de servicios:

1.1.- Elaboró proyectos de mejora en base a los resultados obtenidos como producto de las encuestas de clima organizacional.

1.2.- Se formó un Comité de Proyecto de Mejora Continua.

2.- Fortaleció el programa de comunicación e información asertiva y eficaz en el hospital del Proyecto de Mejora continua al personal: para se ser competitivos.

2.1.- Elaboró programas de inducción trabajo corporativo para lograr identificación y compromiso y motivación en los trabajadores con su institución logrando la excelencia en su servicio y mejorando la productividad y competitividad.

2.2.- Optimizó los recursos de información: reuniones, carteleras, correos y boletines para comunicar a todo objetivo, metas y resultados de la institución, facilitando la toma de conciencia sobre las ventajas de ser competitivos.

3.- Propuso de Mejorar las Instalaciones remodelar e identificar la mejor manera las áreas de trabajo.

3.1.-Desarrolló una cultura institucional basada en espacios saludables, seguros y agradables. Internalizar en todos los colaboradores la Visión de un ambiente más seguro y agradable para sus labores

3.2.- Creó un ambiente de trabajo propicio para el desempeño laboral eficiente de los empleados teniendo en cuenta que ello influye en la comodidad de los empleados del Hospital Geriátrico.

4.- Se fomentó la cultura de trabajo basada en la mejora continua y la gestión por procesos.

4.1.- Mejoró los procesos, procedimientos y procesos para la atención de usuarios externos y usuarios internos, optimizando los recursos y garantizando que la atención sea de calidad.

4.2.- Se evaluó los procesos y procedimientos vigentes mediante mejoras acorde a la realidad.

4.3.- Se aprobó el flujo y mapa de procesos de: Consultorios externo, Emergencia y Hospitalización del Hospital Geriátrico.

4.4.- Se instaló: Buzón y sugerencias, Auditoría Médica (Registro de Historias Clínicas), Autoevaluación, Seguridad del Paciente.

5.- Se desarrolló una cultura de reconocimiento de la buena labor desempeñada.

5.1.- Implementó una política de Bienestar social laboral para lograr un ambiente laboral adecuado, apropiada armonía entre compañeros permitiendo el sentido de pertenencia de cada área de trabajo.

5.2.- Se aplicó de un Plan de Incentivos que busquen motivar y aumentar la productividad en el personal.

6.- Se desarrolló una política de liderazgo de los directivos y logró una relación positiva con los trabajadores y compromiso con la dirección del objetivo institucional.

6.1.- Se logró reconocer su posición dentro de la estructura organizacional, lo cual permitió reconocer e identificar la forma en que ejerce su liderazgo con sus subordinados.

6.2.- Se implantó herramientas del estilo de liderazgo institucional del Hospital Geriátrico que permitieron conducirse de acuerdo a dicha filosofía.

6.3.-Se definió la diferencia entre estilo de liderazgo del participante y el estilo requerido por el Hospital Geriátrico.

6.4.- Se proporcionó herramientas que permitieron reconocer pensamientos, sentimientos y emociones y su incidencia en las limitaciones.

6.5.- Se logró desarrollar habilidades interpersonales para impulsar y ser eficiente el desempeño individual del trabajador y los equipos de trabajo conjuntamente con el Comité de Proyecto de Mejora Continua.

2.5.2. Variable Dependiente.

Variable	Dimensión	Indicadores	Número de ítems	Escala Valorativa
VD = Clima Organizacional	VD ₁ Cultura de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de Conflicto y cooperación ● Motivación ● Identidad 	1,2 3,4,5 6,7,8	<ul style="list-style-type: none"> ● Totalmente de acuerdo con la opinión. ● Mayormente de acuerdo con la opinión. ● Indiferente a la opinión ● Pocas veces de acuerdo con la opinión. ● Totalmente en desacuerdo con la opinión.
	VD ₂ Diseño Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones ● Remuneración ● Estructura ● Comunicación Organizacional 	9,10 11,12 13,14 15,16,17	
	VD ₃ Potencial Humano	<ul style="list-style-type: none"> ● Innovación ● Liderazgo ● Recompensa ● Confort 	18,19,20,21 22,23 24,25,26 27,28	

2.6. Definición de Términos.

Proyecto de Mejora Continua

Son acciones de mejora. Conjunto de acciones preventivas, correctivas y de innovación en los procesos de la organización que agregan valor a los servicios.

Clima Institucional.

Se refiere al ambiente interno entre los miembros de una organización y está estrechamente relacionada con el grado de motivación, así los aspectos internos de ella conducen a despertar distintas clases de motivaciones favorables o desfavorables, lo que es percibido con una amplia gama de características de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus transacciones dentro de dicho ambiente, y pasa a percibirlo en función de esto.

Identidad Institucional.

Es el sentimiento de que uno pertenece a una organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. La importancia que se atribuye a ese espíritu en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Coordinación.

En su sentido general, la coordinación consiste en la acción de "conectar medios, esfuerzos, etc., para una acción común".

Otra definición es "el acto de gestionar las interdependencias entre actividades". En la organización empresarial, la coordinación consiste en la integración y enlace de distintos departamentos con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas.

En atención primaria de salud se considera que es una de sus 4 características básicas, junto con la accesibilidad, la integralidad y la longitudinalidad. La coordinación sanitaria es la suma de las acciones y de los esfuerzos de los servicios de atención primaria.

Cooperación.

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto.

Comunicación organizacional.

“La comunicación interpersonal no es solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazará su calidad de vida”.

Según los citados autores, los principios de la comunicación interpersonal son los siguientes:

“Las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico”.

Monjas M. (22) nos explica que: “Las relaciones interpersonales constituyen, pues, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo.

Por tanto; la primera conclusión a la que podemos llegar es que la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar.

Cultura organizacional.

Es una forma de transformación organizacional, de cambios radicales y fundamentales. Involucra cambios en los valores básicos, normas, creencias entre los miembros de la organización para mejorar el rendimiento organizacional.

Actitud.

Floyd Albor: “Una actitud es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o

dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos y a todas las situaciones que les corresponden”.

Roskos-Ewoldsen D.R. (23): “Las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales (prácticamente cualquier aspecto del mundo social) y las evaluaciones de esos objetos”.

Aptitud.

Jorge Garate Camino: Capacidad para realizar satisfactoriamente una tarea o desempeñar un cargo: tiene aptitudes para la música.

Convivencia armoniosa.

Gran parte de los conflictos personales, familiares, sociales y políticos que vivimos se producen por la incapacidad de vivir en cercanía, de comunicar nuestras necesidades y de respetar las de los demás.

Muchas de las disputas de pareja tienen que ver con situaciones en las que las reglas de convivencia no están bien definidas, o son injustas o alguno de los dos las rompe o simplemente quiere modificarlas para producir un nuevo equilibrio.

No obstante, la convivencia armoniosa y pacífica tiene como requisito que exista la posibilidad de preservar un espacio individual. En primer lugar, el espacio corporal; todos conocemos los límites de esa zona de seguridad a nuestro alrededor que consideramos inviolable y que debe ser respetada del mismo modo en que respetamos la de los demás. A continuación se halla el espacio personal de privacidad, ya sea una habitación, un apartamento, una mesa de trabajo o un despacho.

Es el lugar en el que podemos refugiarnos y movernos en total libertad y al que podemos o no invitar a alguien según nuestro libre albedrío. Cuando el espacio es reducido aumenta el riesgo de que se produzcan conflictos, así como su frecuencia e intensidad.

Dinámica Institucional.

Es la dinámica de los vínculos consolidados entre las instituciones y los sujetos institucionales, lleva implícita el sentido de pertenencia como factor condicionante y modelador de las identidades.

Como reproductoras de lo social, las instituciones se configuran como campos de lucha, y cada uno dará cuenta de ello en sus propias prácticas, de manera funcional al conjunto de ideas que lo cohesiona, sustentando así la concepción que afirma que el sujeto social intenta transformar su entorno (y en él se incluyen las instituciones) en función de sus necesidades y, en una relación dialéctica, es el contexto quien lo modifica y dota de identidad, condicionando su forma de percibir e interpretar la realidad.

Inteligencia Emocional.

Es un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios, que contribuyen a la dinámica institucional en:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa (es decir, capacidad de percepción).
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás (empatía).
- Capacidad para controlar las propias emociones.

Estas habilidades como todas, pueden ser aprendidas con el tiempo y la práctica involucrando calidad de un servicio.

Sensibilización

La sensibilización se asocia a los estímulos que nosotros podemos recibir a través de nuestros cinco sentidos (tacto, olfato, visión, audición y gusto) y que de algún modo activan a nuestro cerebro despertando emociones, generando sentimientos, logrando estimular una parte emocional de nosotros mismos, y en general la sensibilización siempre tiene un objetivo.

Empoderamiento

Empoderamiento o apoderamiento se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica en el beneficiario, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones.

Comunicación fluida.

Las organizaciones que manejan estrategias de comunicaciones internas fluidas, enfocadas en mantener informados a sus trabajadores, obtienen mejores resultados de productividad. ¿A qué se debe esto? Primero que todo a que los trabajadores se sienten tomados en cuenta por su empresa, más allá de los números que sume a sus índices de productividad.

Por otro lado, y uno de los aspectos más importantes, es que se fortalece en sentido de pertenencia de los trabajadores. Esto quiere decir que se identifican con la organización, se sienten parte de ella y por ende la motivación para trabajar aumenta y eso puede desencadenar un aumento en la productividad.

La comunicación fluida, es decir que se encuentra en permanente proceso, es la mejor herramienta para lograr lo mencionado anteriormente. Para eso se necesitan canales de comunicación que permitan mensajes instantáneos y precisos.

Servicio

Atención que proporciona un negocio o empresa a sus clientes, cuando se habla de dar un buen servicio o atención al cliente, se hace referencia a darle un buen trato, a ser amables con él, a darle un servicio personalizado, a brindarle un ambiente agradable, a hacer que se sienta cómodo y seguro en nuestra institución.

Gerencia

Es un cargo que ocupa el director de una organización lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Valores

Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Capacidades.

Son los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.

En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. En general, cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente.

Evaluación Continua.

La evaluación continua es uno de los numerosos tipos de evaluación que existen en el mercado evaluador. Analiza el proceso de enseñanza-aprendizaje todos los días, la principal característica de este tipo de evaluación, es la recogida y análisis de información sobre cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje a lo largo del curso para una vez obtenida esa información, introducir los cambios necesarios para la mejora de dicho proceso.

Confianza.

La confianza es la seguridad hacia una persona firme que alguien tiene hacia otra persona o cosa. La confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de un otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

Responsabilidad.

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de sus actos. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudarle en un futuro.

Potencial Humano

Para el estudio de clima organizacional se considera Potencial Humano a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización de salud seleccionada.

Innovación Es realizar una idea nueva en un producto servicio

Motivación

Es decir la motivación laboral es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

La cultura organizacional

Es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización y determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

CAPITULO III

MÉTODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1. Diseño.

El diseño que se aplicó es el pre experimental.

El diseño pre experimental por la designación de grupos intactos. Se define como la investigación que se realizará manipular deliberadamente o intencional a la variable independiente en el presente caso aplicando un Proyecto de Mejora Continua.

Hernández R., Fernández C & Batista M. (24)

El diseño de investigación es pre- prueba, post- prueba, con ejecución pre experimental. Este tipo de diseños ha sido muy utilizado en la investigación social y son fácilmente interpretables. Para la construcción del diseño se utilizó un grupo a los que se les aplica la variable independiente (la intervención o tratamiento).

La investigación pre experimental según **Hernández R et al** (24) tiene alcances iniciales y finales correlacionales y explicativos Al manipular una variable en el presente caso el Proyecto de Mejora Continua Se planeó cómo manejar a los participantes del experimento en este caso a los trabajadores y su comportamiento o clima institucional del servicio en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016, tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.1.2. Tipo de Investigación.

Esta investigación es de tipo aplicada. En este proceso el grupo experimental recibió el tratamiento con la aplicación del Proyecto de Mejora Continua. Esto nos permitió analizar el cambio del clima organizacional que se produce, evidenciándose ello en el pre y post test del grupo y fueron aplicados al personal del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana a fin de delimitar el clima organizacional en el cumplimiento de las metas institucionales.

3.1.3. Nivel de Investigación.

La investigación que se realizó es del nivel explicativa, por la aplicación de los instrumentos en dos momentos: pre test y pos test.

3.1.4. Enfoque.

El enfoque del presente estudio es cuantitativo.

3.2. Población

La población estuvo conformada por 155 personas (personal profesional, enfermeras y otros en el área de salud) del servicio geriátrico en el Hospital San José de la Policía Nacional del Perú, de 346 trabajadores periodo 2015-2016.

3.2.1. Muestra de la Investigación

La muestra se obtiene en forma selectiva considerando 50 participantes a quienes se les aplicará las respectivas encuestas.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p \cdot q)Z^2 \cdot N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q)Z^2}$$

Dónde:

N Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo, es la variable que se desea determinar.

p y q Representan a probabilidad de la población de estar o no incluidos en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

Z Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a

un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor $Z = 1.96$.

N El total de la población. Este caso 155 personas, considerando solamente aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.

EE Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 9.99% o menos. En este caso se ha tomado 5.00%

Sustituyendo:

$$n = \frac{(0.5 \cdot 0.5)(1.96)^2 \cdot 155}{(0.05)^2 (99) + (0.5 \cdot 0.5)(1.96)^2}$$
$$n = 50$$

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizó en la investigación fueron los siguientes:

- 1) **Encuestas.-** Se aplicó al personal de la muestra para obtener respuestas relacionadas al proyecto de mejora y su aplicación al clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú, periodo 2015 – 2016.

3.4. Instrumento de Recolección de Datos.

Se codificó datos según medición normal, en cuestionarios de preguntas cerradas, cumpliendo requisitos de confiabilidad, validez y objetividad.

3.5. Técnicas de Procesamiento de Datos.

Se determinó análisis estadístico para probar las hipótesis orientado hacia la descripción, predicción y explicación enfocadas a datos medibles y observables. Por ser datos cuantitativos la evaluación fue más comprensible.

3.6. Técnicas de Análisis de Información.

Se determinó el análisis cuantitativo según la prueba estadística de SPSS versión 19 para ambientes Windows .Para la comparación de medias del grupo pre test y post test se utiliza el estadístico no paramétrico Kruskal Wallis o Prueba de rangos ANOVA; con alfa 0.05 que medió o contrastó la hipótesis alterna. Los algoritmos serán: Entrada de datos, descripción de los datos, matriz de correlación y análisis de varianza y el criterio será el Proyecto de Mejora Continua y su relación en el clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú, periodo 2015 – 2016.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Tabla 1. Frecuencia de trabajadores según grupo ocupacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Médico	10	20,0	20,0	20,0
Enfermera	13	26,0	26,0	46,0
Obstetrix	4	8,0	8,0	54,0
Odontólogo	2	4,0	4,0	58,0
Psicólogo	1	2,0	2,0	60,0
Nutricionista	1	2,0	2,0	62,0
Técnico administrativo	9	18,0	18,0	80,0
Otros	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

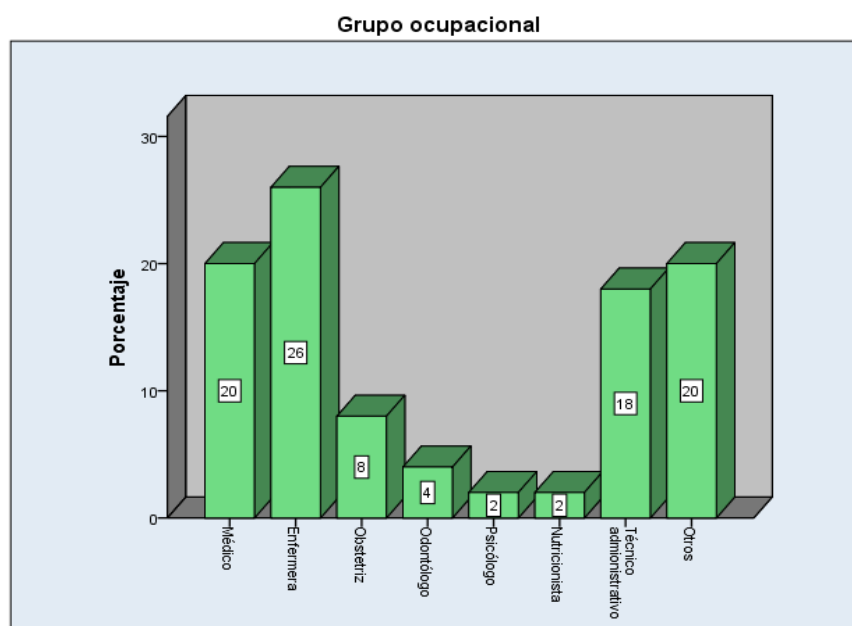


Figura 7. Frecuencia de trabajadores según grupo ocupacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 26% de los encuestados son enfermeros, el 20% son médicos, el otro 20% no registra ocupación, el 18% son técnicos administrativos, el 8% son obstetrices el 4% son odontólogos, el 2% son psicológicos y el otro 2% nutricionista.

Tabla 2. Frecuencia de trabajadores según Puesto de Trabajo del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jefe de departamento	2	4,0	4,0	4,0
Jefe de servicio	8	16,0	16,0	20,0
Personal administrativo	16	32,0	32,0	52,0
Personal asistencial	22	44,0	44,0	96,0
Personal de servicio	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

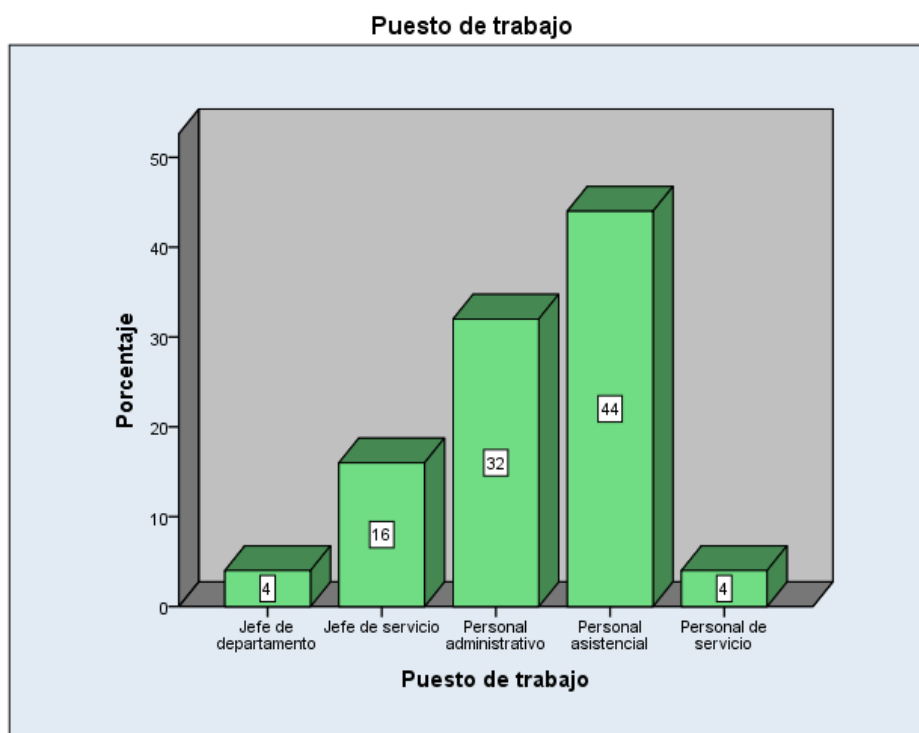


Figura 8: Frecuencia de trabajadores según Puesto de Trabajo del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 44% son personal asistencial, el 32% son personal administrativo, el 16% son jefe de servicio, el 4% son jefe de departamento y el otro 4% son personal de servicio.

Tabla 3: Frecuencia de trabajadores según Tiempo de servicio del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	2	4,0	4,0	4,0
1 - 4 años	21	42,0	42,0	46,0
5 a más	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta

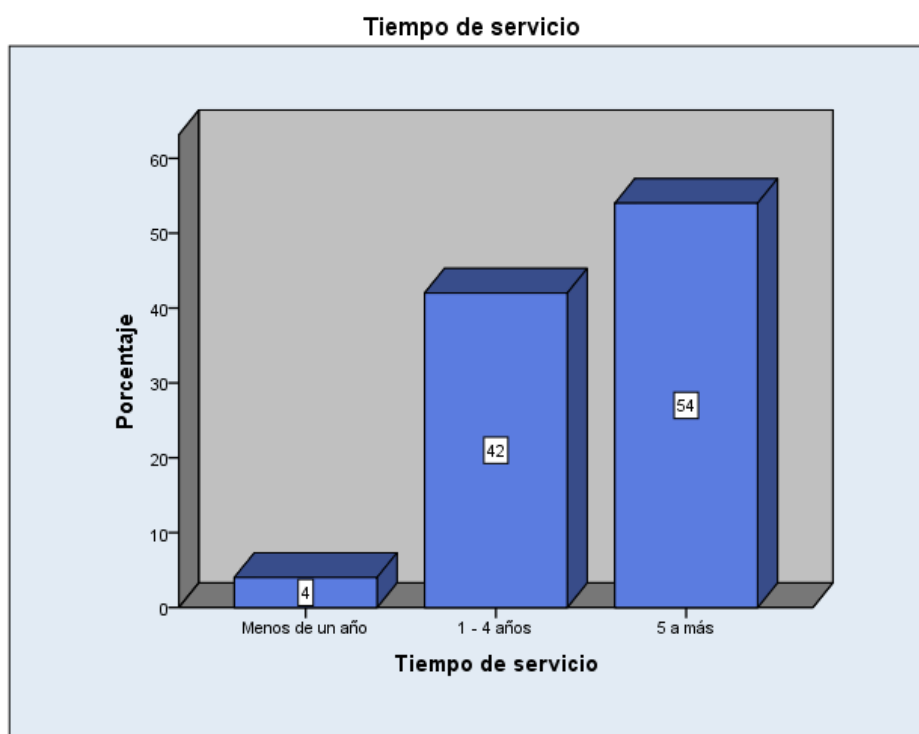


Figura 9. Frecuencia de trabajadores según Tiempo de servicio del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú- 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 54% tienen de 5 años a más de servicio, el 42% tiene como tiempo de servicio de 1 a 4 años y el 4% menos de un año.

Tabla 4: Frecuencia de Pres test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	17	34,0	34,0	34,0
Regular	21	42,0	42,0	76,0
Bueno	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

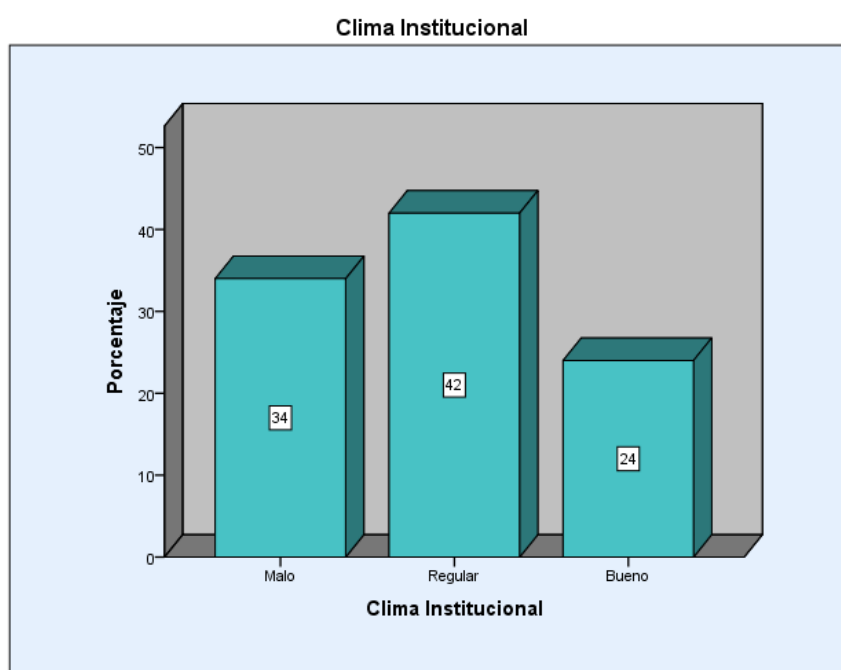


Figura 10. Frecuencia de Pres test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 42% considera que es regular el Clima Institucional, el 34% consideran que es malo el Clima Institucional y el 24% considera que es bueno.

Tabla 5: Frecuencia de Pres test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	18	36,0	36,0	36,0
Regular	19	38,0	38,0	74,0
Bueno	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.



Figura 11. Frecuencia de Pres test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 38% considera que es regular la Cultura de la Organización, el 36% considera que es mala la Cultura de la Organización Y el 26% considera que es bueno.

Tabla 6: Frecuencia de Pres test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	20	40,0	40,0	40,0
Regular	19	38,0	38,0	78,0
Bueno	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

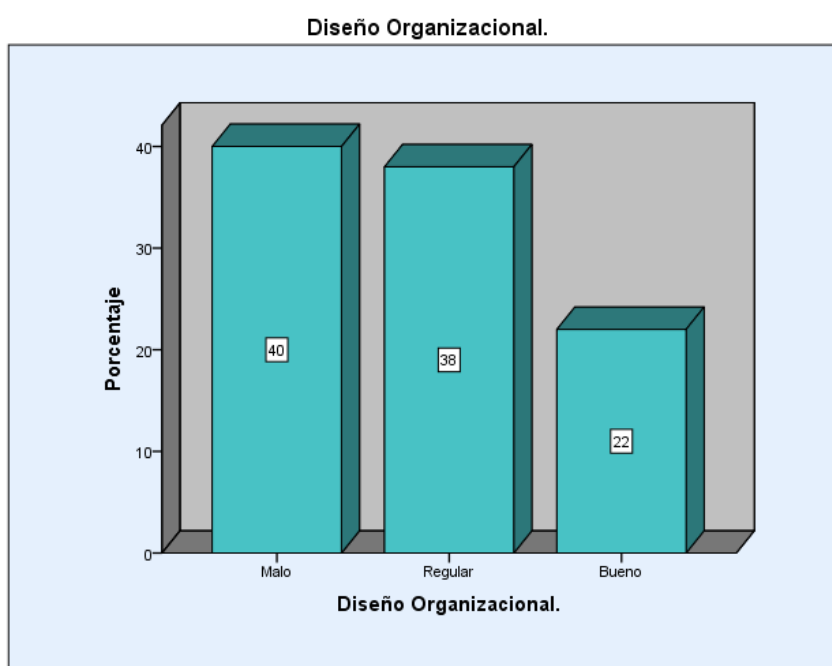


Figura 12. Frecuencia de Pres test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 40% considera que es malo el Diseño Organizacional, el 38% considera que es regular el Diseño Organizacional y el 22% considera que es bueno.

Tabla 7: Frecuencia de Pres test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	19	38,0	38,0	38,0
Regular	19	38,0	38,0	76,0
Bueno	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

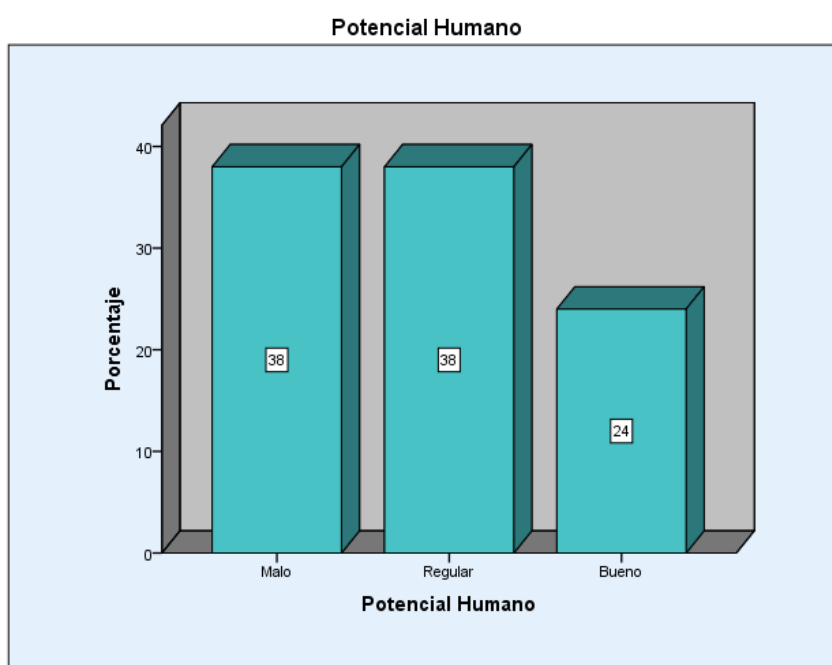


Figura 13. Frecuencia de Pres test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2015

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 38% considera que es malo el Potencial Humano, el 38% considera que es regular el Potencial Humano y el 24% considera que es bueno.

Tabla 8: Frecuencia de Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	3	6,0	6,0	6,0
Regular	20	40,0	40,0	46,0
Bueno	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

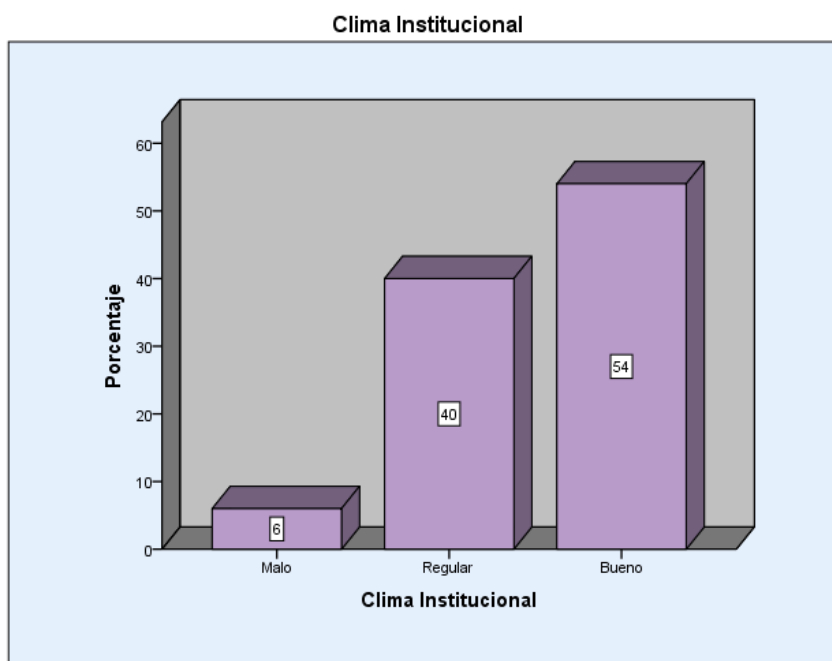


Figura 14. Frecuencia de Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 54% considera que es bueno el Clima Institucional, el 40% considera que es regular el Clima Institucional y el 6% considera que es malo.

Tabla 9: De frecuencia de Post test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	2,0	2,0	2,0
Regular	17	34,0	34,0	36,0
Bueno	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta



Figura 15. Frecuencia de Post test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016 2016.

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 64% considera que es bueno la Cultura de la Organización, el 34% considera que es regular la Cultura de la Organización y el 2% considera que es malo.

Tabla 10. De frecuencia de Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	14	28,0	28,0	28,0
Regular	14	28,0	28,0	56,0
Bueno	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

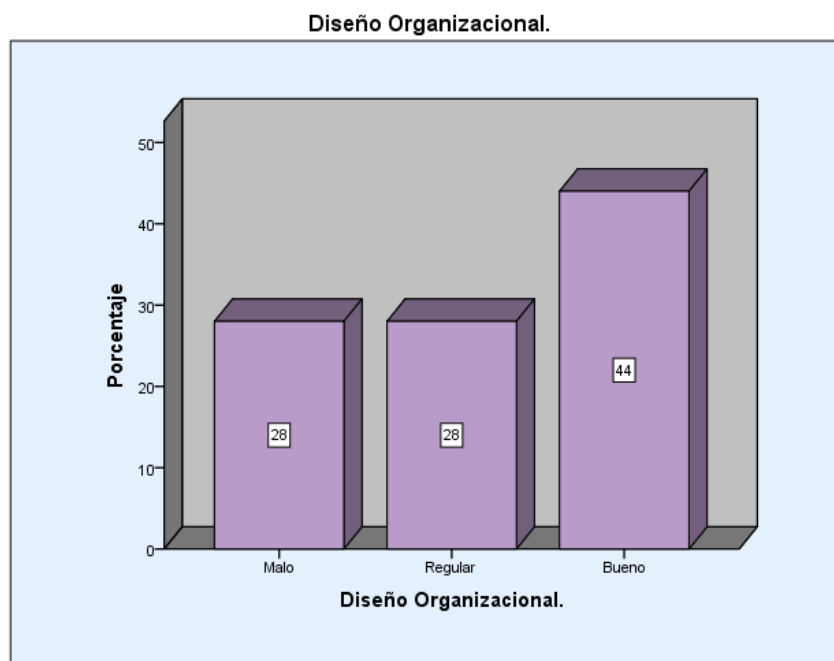


Figura 16. Frecuencia de Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 44% considera que es bueno el Diseño Organizacional, el 28% considera que es regular el Diseño Organizacional y el 28% considera que es malo.

Tabla 11. Frecuencia de Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	10	20,0	20,0	20,0
Regular	18	36,0	36,0	56,0
Bueno	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

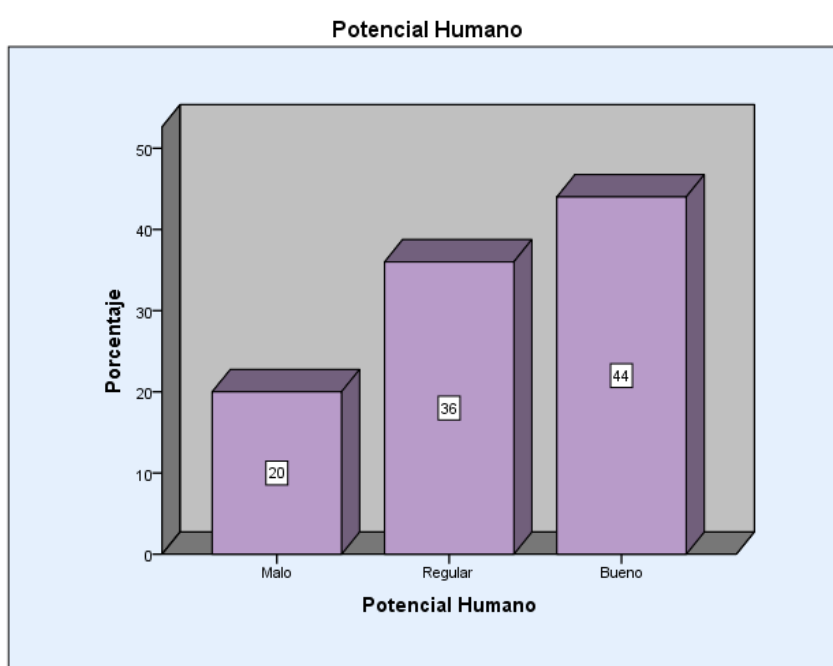


Figura 17. Frecuencia de Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - 2016

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que el 44% considera que es bueno el Potencial Humano, el 36% considera que es regular el Potencial Humano y el 20% considera que es malo.

Tabla 12. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

		Grupo			
		Pre test		Post test	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
Clima Institucional	Malo	17	34,0%	3	6,0%
	Regular	21	42,0%	20	40,0%
	Bueno	12	24,0%	27	54,0%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta.

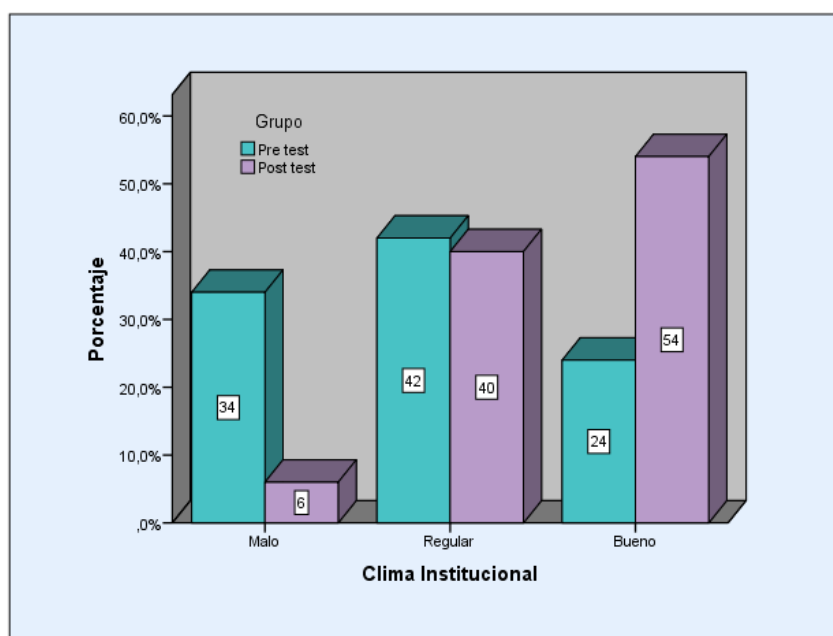


Figura 18. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test la gran mayoría representada por el 42% consideran que el clima institucional es regular y en el grupo post test el 54% consideran que el clima institucional es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el Clima Institucional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú periodo 2015-2016.

Tabla 13: Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Cultura Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

	Grupo				
	Pre test		Post test		
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	
Cultura de la Organización.	Malo	18	36,0%	1	2,0%
	Regular	19	38,0%	17	34,0%
	Bueno	13	26,0%	32	64,0%

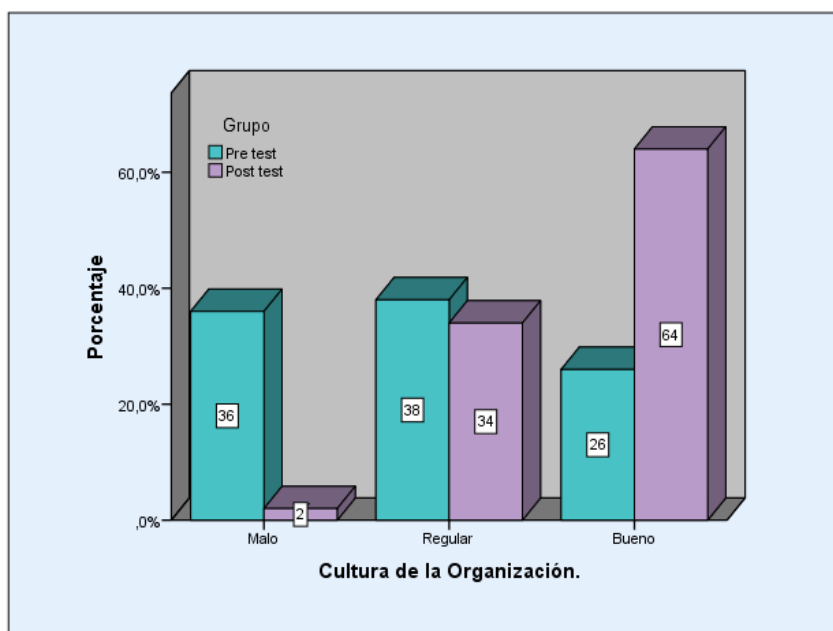


Figura 19. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Cultura Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú (2015-2016)

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test la gran mayoría representada por el 38% consideran que la cultura organizacional es regular y en el grupo post test el 64% consideran que la cultura organizacional es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró la cultura organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016.

Tabla 14: Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

	Grupo				
	Pre test		Post test		
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	
Diseño Organizacional.	Malo	20	40,0%	14	28,0%
	Regular	19	38,0%	14	28,0%
	Bueno	11	22,0%	22	44,0%

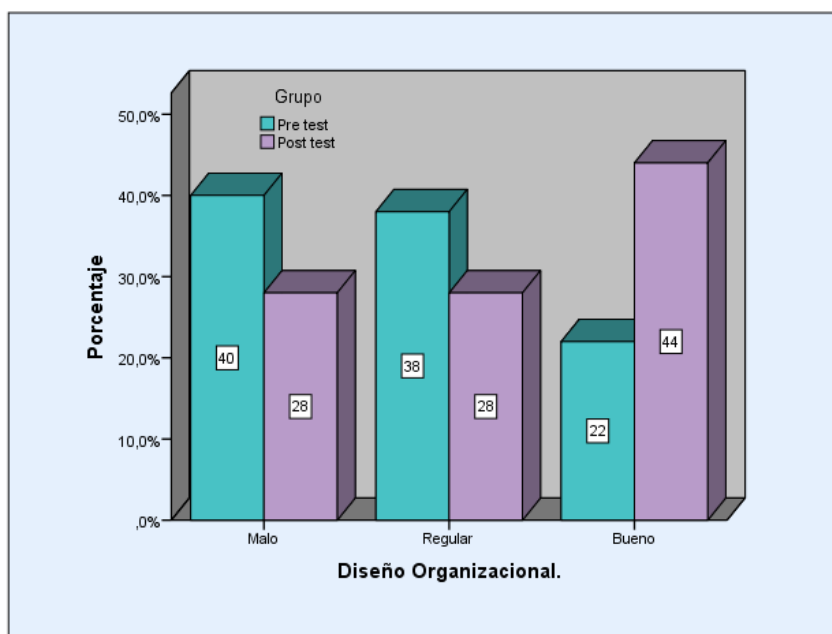


Figura 20. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test la gran mayoría representada por el 40% considera que el diseño organizacional es malo y en el grupo post test el 44% considera que el diseño organizacional es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú periodo 2015-2016.

Tabla 15: Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

	Grupo				
	Pre test		Post test		
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	
Potencial Humano	Malo	19	38,0%	10	20,0%
	Regular	19	38,0%	18	36,0%
	Bueno	12	24,0%	22	44,0%

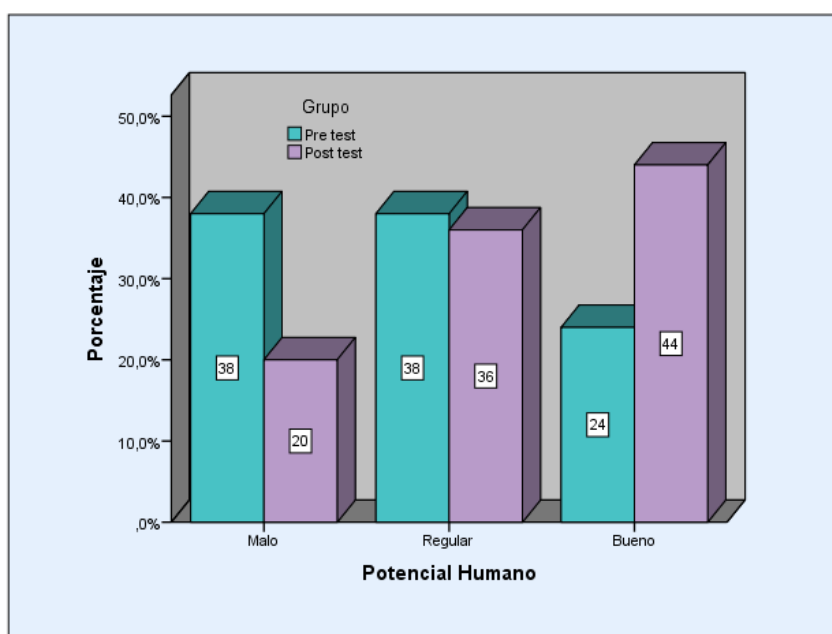


Figura 21. Frecuencia de Comparación de los Grupos Pre-Post test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú - (2015-2016)

Interpretación:

De la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test la gran mayoría representada por el 38% considera que el potencial humano es regular y en el grupo post test el 44% considera que el potencial humano es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el potencial humano en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016.

Prueba de hipótesis:

Ho: El Proyecto de Mejora Continua influye de manera negativa en el clima institucional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Ha: El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el clima institucional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Para la comparación de medias del grupo pre test y post test se utiliza el estadístico no paramétrico WILCOXON.

Para validar la hipótesis se considera un nivel de significancia de 5%(0.05)

Tabla 16: Prueba de WILCOXON

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Clima Institucional-Post Test - Clima Institucional-Pre Test	Rangos negativos	5 ^a	6,50	32,50
	Rangos positivos	28 ^b	18,88	528,50
	Empates	17 ^c		
	Total	50		

a. Clima Institucional-Post Test < Clima Institucional-Pre Test

b. Clima Institucional-Post Test > Clima Institucional-Pre Test

c. Clima Institucional-Post Test = Clima Institucional-Pre Test

En la **tabla 16** se presenta el rango promedio antes y después de aplicación del Proyecto de Mejora Continua, donde el rango promedio es mayor en los rangos positivos, es decir hay cambios positivos.

Tabla 17: Estadísticos de contraste

		Clima Institucional-Post Test - Clima Institucional-Pre Test
Z		-4,432 ^b
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

En la **tabla 17** se presenta prueba no paramétrica de Wilcoxon, donde la probabilidad es menor al nivel de significancia ($p^{**} < \alpha = 0.05$), con un nivel de significancia de 5% se rechaza la hipótesis nula, se concluye que la aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera significativa en el clima institucional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Sigma es 0.000 menor que 0.005.

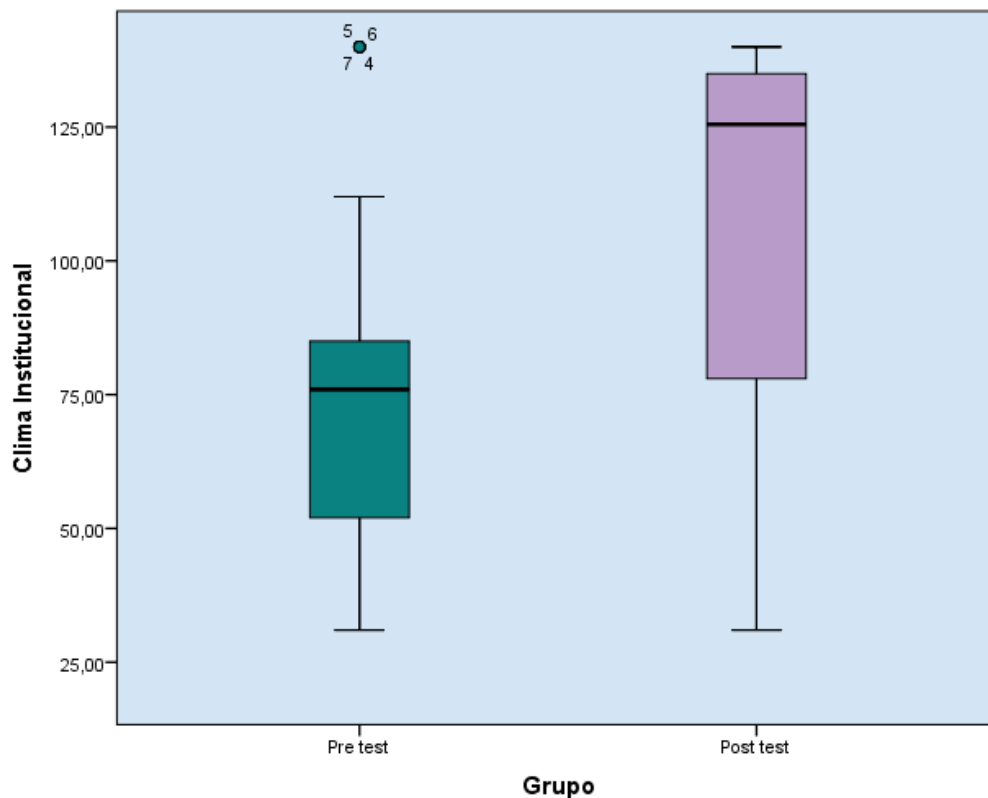


Figura 22. Gráfico de cajas Clima institucional pre y post test

Hipótesis específica 1:

- Ho** El Proyecto de Mejora Continua influye de manera negativa en la cultura de la organización en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- H1** El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en la cultura de la organización en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Para la comparación de medias del grupo pre test y post test se utiliza el estadístico no paramétrico WILCOXON o Prueba de rangos.

Para validar la hipótesis se considera un nivel de significancia de 5%(0.05)

Tabla 18: Prueba de WILCOXON Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
	Rangos negativos	2 ^a	3,50	7,00
Cultura de la Organización- Post Test - Cultura de la Organización-Pre Test	Rangos positivos	28 ^b	16,36	458,00
	Empates	20 ^c		
	Total	50		

a. Cultura de la Organización-Post Test < Cultura de la Organización-Pre Test

b. Cultura de la Organización-Post Test > Cultura de la Organización-Pre Test

c. Cultura de la Organización-Post Test = Cultura de la Organización-Pre Test

En la **tabla 18** se presenta el rango promedio antes y después de aplicación del Proyecto de Mejora Continua en la Cultura de la Organización, donde el rango promedio es mayor en los rangos positivos, es decir hay cambios positivos.

Tabla 19: Estadísticos de contraste^a

	Cultura de la Organización-Post Test - Cultura de la Organización-Pre Test
Z	-4,646 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

De la **tabla No 19** se presenta prueba no paramétrica de Wilcoxon, donde la probabilidad es menor al nivel de significancia ($p^{**} < \alpha = 0.05$), con un nivel de significancia de 5% se rechaza la hipótesis nula, se concluye que la aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera significativa en la cultura de la organización en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

El sigma es 0.000 menor que 0.05

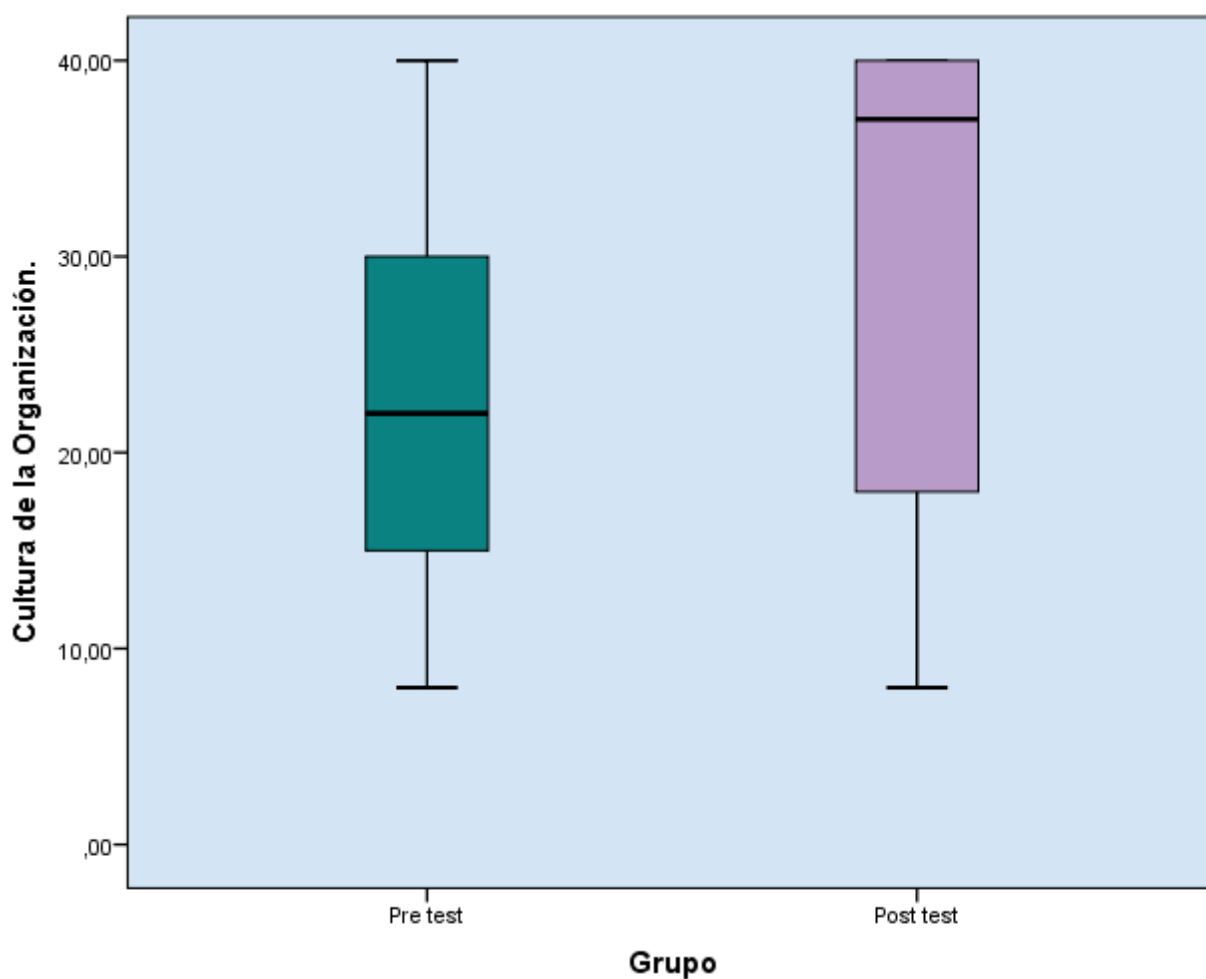


Figura 23. Gráfico de cajas Cultura Organizacional pre y post test

Hipótesis específica 2:

- Ho** El Proyecto de Mejora Continua influye de manera negativa en el diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- H1** El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Para la comparación de medias del grupo pre test y post test se utiliza el estadístico no paramétrico WILCOXON o Prueba de rangos.

Para validar la hipótesis se considera un nivel de significancia de 5%(0.05)

Tabla 20: Prueba de WILCOXON

		Rangos		
		N	Rango promedio	Suma de rangos
Diseño Organizacional-Post Test - Diseño Organizacional-Pre Test	Rangos negativos	4 ^a	11,63	46,50
	Rangos positivos	26 ^b	16,10	418,50
	Empates	20 ^c		
	Total	50		

- a. Diseño Organizacional-Post Test < Diseño Organizacional-Pre Test
 b. Diseño Organizacional-Post Test > Diseño Organizacional-Pre Test
 c. Diseño Organizacional-Post Test = Diseño Organizacional-Pre Test

En la **tabla 20** se presenta el rango promedio antes y después de aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el Diseño Organizacional, donde el rango promedio es mayor en los rangos positivos, es decir hay cambios positivos.

Tabla 21: Estadísticos de contraste ^{a,b}

		Diseño Organizacional-Post Test - Diseño Organizacional-Pre Test
Z		-3,829 ^b
Sig. asintót. (bilateral)		,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

De la **tabla No 21** se presenta prueba no paramétrica de Wilcoxon, donde la probabilidad es menor al nivel de significancia ($p^{**} < \alpha = 0.05$), con un nivel de significancia de 5% se rechaza la hipótesis nula, se concluye que la aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera significativa en diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

El sigma es 0.039 menor que 0.05

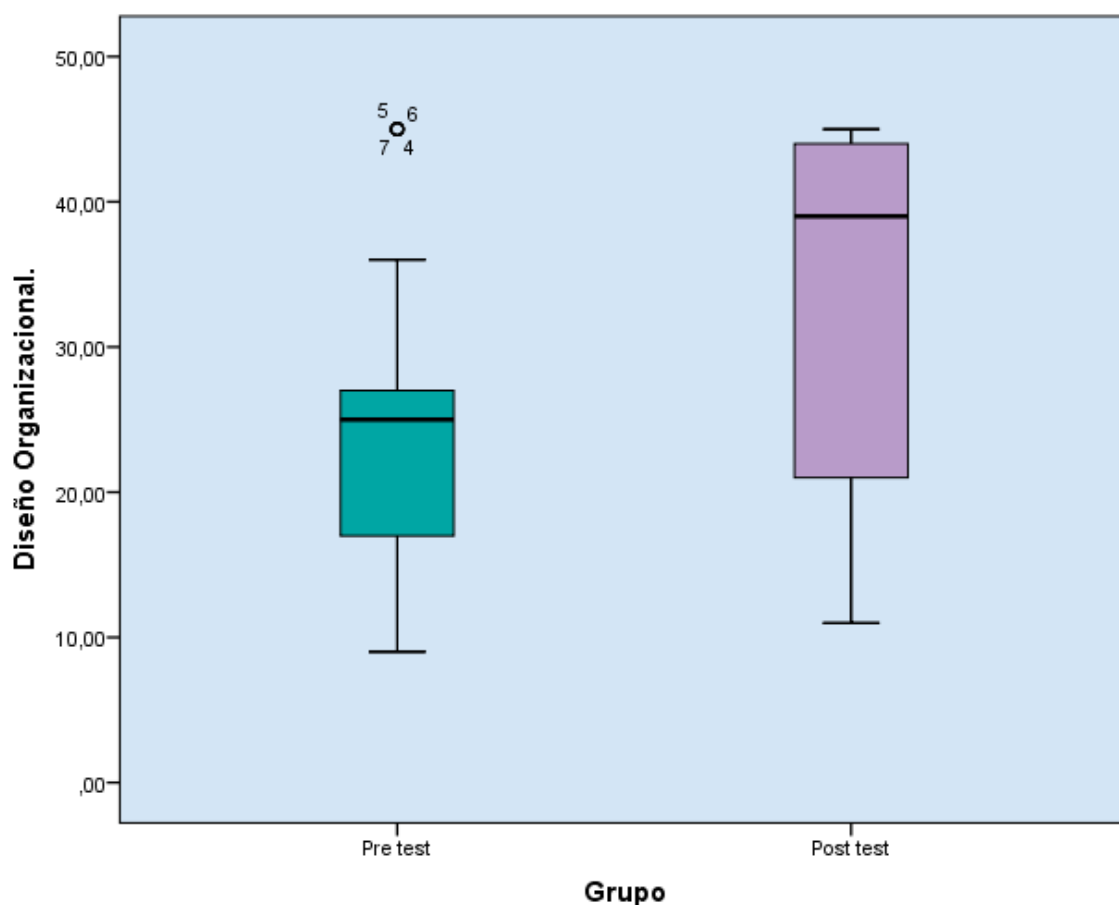


Figura 24. Gráfico de cajas Diseño Organizacional pre y post test

Hipótesis específica 3:

- Ho** El Proyecto de Mejora Continua influye de manera negativa en el potencial humano en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- H1** El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el potencial humano en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Para la comparación de medias del grupo pre test y post test se utiliza el estadístico no paramétrico WILCOXON o Prueba de rangos.

Para validar la hipótesis se considera un nivel de significancia de 5%(0.05)

Tabla 22: Prueba de WILCOXON
Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Potencial Humano-Post Test - Potencial Humano-Pre Test			
Rangos negativos	4 ^a	5,50	22,00
Rangos positivos	27 ^b	17,56	474,00
Empates	19 ^c		
Total	50		

a. Potencial Humano-Post Test < Potencial Humano-Pre Test

b. Potencial Humano-Post Test > Potencial Humano-Pre Test

c. Potencial Humano-Post Test = Potencial Humano-Pre Test

En la **tabla 22** se presenta el rango promedio antes y después de aplicación del Proyecto de Mejora Continua en el Diseño Organizacional, donde el rango promedio es mayor en los rangos positivos, es decir hay cambios positivos.

Tabla 23: Estadísticos de contraste ^{a,b}

	Potencial Humano-Post Test - Potencial Humano-Pre Test
Z	-4,432 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

De la **tabla No 23** se presenta prueba no paramétrica de Wilcoxon, donde la probabilidad es menor al nivel de significancia ($p^{**} < \alpha = 0.05$), con un nivel de significancia de 5% se rechaza la hipótesis nula, se concluye que la aplicación del Proyecto de Mejora Continua influye de manera significativa en diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.

Nivel de sigma es 0.017

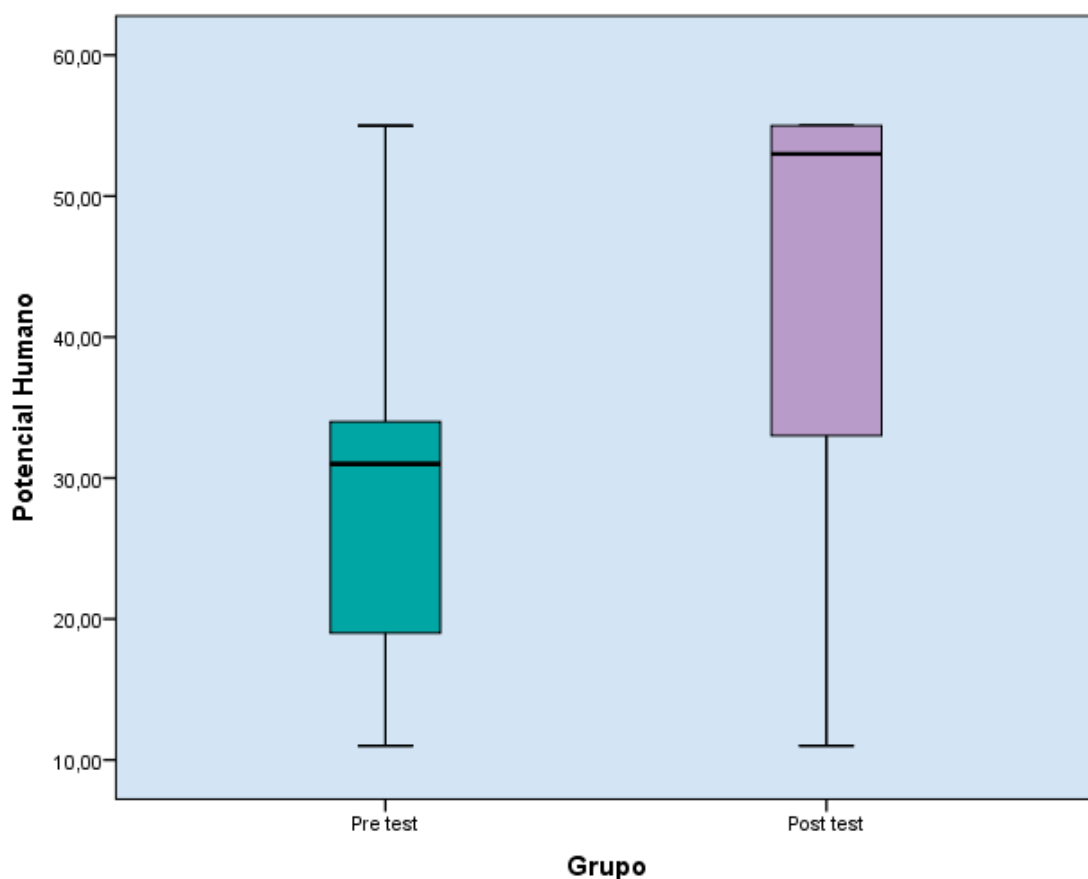


Figura 25. Gráfico de cajas Potencia Humano pre y post test

CAPITULO V

DISCUSIÓN

- En el análisis del figura Nro. 07 el grupo ocupacional de técnico administrativo representa un 18% y otros grupos ocupacionales el 20% sólo el 62% está representado por el grupo asistencial. Considerándose un 38% personal administrativo. Lo que se contrapone lo expuesto por el experto en Gerencia Hospitalaria **Flores M** (25) que en revista de Estándares para la Planificación y Evaluación de Hospitales que deben haber 01 administrativo por cada 05 asistenciales. No cumpliéndose con este indicador en el Hospital Geriátrico lo que probablemente es por no existir un adecuado CAP desde la DIREJESAN PNP.

Asimismo se observa en el gráfico Nro. 3 que el 54% de trabajadores cuenta con 5 a más años de servicio, facilitando la aplicación del proyecto de mejora continua por el poca rotación del personal lo que explica que la antigüedad en la administración según **Robbins S.** (7) un trabajador antiguo tiene más “legitimidad y los conocimientos sobre cómo realizar las tareas y obtener resultados esperados” .

- Según el aspecto analítico de la Tabla N°13 de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test año 2015 el 38% consideran que la cultura organizacional es regular y en el grupo post test año 2016 el 64% consideran que la cultura organizacional es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró la cultura organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016. Ello probablemente es porque el personal es colaborador con este proyecto al respecto según **Daft, R.** (15) la cooperación es la cohesión y satisfacción de los empleados, en condiciones de cooperación el “sentimiento de nosotros” y la identificación con un grupo interno se presentan en los empleados de toda organización. Los miembros cooperan entre sí más allá de los departamentos y vinculan el logro con los objetivos de la organización.

Los empleados simplemente disfrutaban más del arreglo cooperativo. Su empleo era más satisfactorio, en parte porque logran hacer más.

Al tener un 54% de trabajadores antiguos han cohesionado su identidad que según **Robbins S.** (7) define a la identidad como el “compromiso con la organización al estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”. Una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

De la misma manera la cultura de la organización sirve según **Daft R.** (15) para cumplir dos funciones en las organizaciones: 1) integrar a los miembros que sepan cómo relacionarse y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, que comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.

- Interpretamos analíticamente la Tabla N° 14 para el año 2015 presentan los ítems de las preguntas de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test la gran mayoría representada por el 40% consideran que el diseño organizacional es malo y en el grupo post test el 44% consideran que el diseño organizacional es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016. Ello se debe a que el proyecto de mejora continua aún estaba en proceso para con la dimensión diseño organizacional, y la estructura de la organización del Hospital Geriátrico no está bien definida y la comunicación es vertical debido a que los trabajadores tienen rango militar por lo que según los autores **Hernández et al.** (16) “la estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades,

tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. Se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo.

Asimismo al ser una organización con reglamentos disciplinarios policiales la estructura es vertical por lo que al aplicar el proyecto de mejora continua la comunicación fue fluida permitiendo a los trabajadores informarse bien y empoderarse de este proyecto para que logre un impacto. Presentándose un efecto vinculante, de comunicación entre los jefes y el personal en general por consiguiente los trabajos en las áreas son funcional. Por lo que explica **Robbins S. (7)** “La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es óptimo.

Asimismo **Hernández et al. (16)**: “La comprensión de la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no la limita meramente instrumental.

Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensión que comparten los integrantes de una organización”.

La comunicación debe ser permanente porque según **Hernández et al. (16)**: nos interesa transmitir porque es de interés para todos los integrantes de la organización. Evita los graves problemas que causa la información distorsionada, sin ella su fuerza laboral de los empleados ni siquiera conocerían los objetivos a su vez sería imposible la cooperación entre todos debido a que las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos.

- Según el análisis de la tabla N° 15 para el año 2015 de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test la gran mayoría representada por el 38% consideran que el potencial humano es regular y en el grupo post test el 44% consideran que el potencial humano es bueno comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró

el potencial humano en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016. Es rescatable la satisfacción para con el ambiente de trabajo delimitándose progreso en la organización, para Robbins S (7) la innovación es una clase especial de cambio, es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Es así que todas las innovaciones implican un cambio .

Asimismo para ampliar el concepto de recompensa los estudiosos **Schermerhorn et al.** (14), expresan que “las recompensas que se otorgan según el desempeño (de manera contingente al mismo) influyen en el desempeño laboral de la persona”.

Hernández et al. (16), expresan que las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado, incluso tanto la compensación financiera (con la cual una organización paga a sus empleados) como las compensaciones no financieras (por ejemplo promociones, títulos, autoridad, estatus en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones)

- Por lo anteriormente expuesto se podría concluir que en el Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú, según el cuadro analítico de la tabla N° 12 se tiene que en el grupo pre test 2015 la gran mayoría representada por el 42% consideran que el Clima Institucional es regular aplicando el Proyecto de Mejora Continua que existen diferencias significativas de 0.000 menor que 0.05. pues se tiene que en el grupo post test la gran mayoría representada por el 54% consideran que el clima institucional es bueno lo que teniendo en cuenta que el estudio “Modelo de Intervención en Clima Organizacional en el Hospital Yopal Colombia”. **Cárdenas Niño et al** (6). quienes realizaron el trabajo para evaluar, si el modelo de intervención en el clima organizacional era efectivo en el Hospital de Yopal - Colombia .Se implementaron las siguientes cinco fases propuestas por el modelo 1) Análisis del problema 2) Sensibilización. 3) Diseño y Planeación de estrategia a nivel individual,

intergrupala y organizacional. 4) Implementación de estrategias. 5) Evaluación del proceso .Se eligió un diseño de dos grupos, experimental y de control, analizándose si hubo diferencias significativas en las medidas de los grupos; demostrando que existen diferencias significativas ($p = 0.1$) entre el grupo experimental y de control. Se concluye que la implementación de este modelo logro mejorar el clima organizacional de esta entidad.

CONCLUSIONES

- Al respecto se concluye que a la aplicación del Proyecto de Mejora Continua hay una asociación positiva y significativa, de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test el 42% considera que el clima institucional es regular y en el grupo post test el 54% considera que el clima institucional es bueno, el nivel de sigma es 0.000 menor que 0.05. comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el Clima Institucional en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016.
- En la presente trabajo de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test el 38% consideran que la cultura organizacional es regular y en el grupo post test el 64% consideran que la cultura organizacional es bueno y el nivel de sigma es 0.000 menor que 0.05., comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró la cultura organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016
- Se concluyó que la dimensión diseño organizacional de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test el 40% consideran que el diseño organizacional es malo y en el grupo post test el 44% consideran que el diseño organizacional es bueno y el nivel de sigma es 0.039 menor que 0.05, comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el diseño organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la policía nacional del Perú periodo 2015-2016.
- Abordando la dimensión potencial humano, de la encuesta aplicada se tiene que en el grupo pre test el 38% consideran que el potencial humano es regular y en el grupo post test el 44% consideran que el potencial humano es bueno y el nivel de sigma es 0.017 menor que 0.05, comprobando que la aplicación del proyecto de mejora continua si mejoró el potencial humano en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú periodo 2015-2016.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda para el mayor éxito de la organización delimitar mayor identificación para con su trabajo traducido ello en manifestaciones de compromiso entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional por consiguiente me interesa el desarrollo de mi organización de salud es vital para que se afiance el proyecto de mejora continua en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.
- Es importante que sea más estrecha la estructura de tareas, responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de la organización toda vez que el diseño organizacional responde a un proceso formal de guía para la integración de las personas, la información y la tecnología siendo por consiguiente más fluida la comunicación entre jefes y trabajadores mejorando el clima organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú.
- Se sugiere se capacite al potencial humano en mejoras de procesos de atención a fin de que la percepción del usuario externo hacia el personal asistencial sea óptimo para brindar una atención de calidad. La mejora continua es un instrumento que crea cultura de brindar a los usuarios servicios de calidad y crea confianza, y fidelidad en su población; toda vez que para el año 2016 se acentúo la opinión de que el servicio que se brinda es “mayormente de acuerdo” por consiguiente los resultados son funcionables.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Davalos R. Situación del Clima Organizacional del Hospital San Juan de Lurigancho 2010. Tesis licenciatura. Lima: UPCH; 2011.
2. Gutiérrez C. Clima Organizacional y Renuncia Voluntaria en una Empresa Privada Transnacional de Telecomunicaciones de Lima Metropolitana 2006. Tesis licenciatura. Lima: UPCH; 2007.
3. Arredondo Baquerizo D. Inteligencia emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital Félix Mayorga Soto. Tesis licenciatura. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2008.
4. Peláez León M. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicio telefónico. Tesis licenciatura. Santiago: Universidad de Chile; 2010.
5. Lopez Pacheco A. Estudio del Clima Laboral y diseño de un Plan de Intervención para la Gobernación de Caldas desde la Psicología Organizacional. Tesis licenciatura. Manizales: Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
6. Cardenas Niño L, Arciniegas Rodriguez YC, Barrera Cardenas M. Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*. 2009; 2(2).
7. Robbins S. Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Séptima ed. Mexico: Printince Hall Hispanoamericano; 2004.
8. Stephen P, Robbins T, Judge. Comportamiento organizacional. Décimo tercera ed. Mexico: Ediciones Pearson Educacion; 2009.
9. Hellriegel W, Slocum J. Comportamiento Organizacional Mexico: Ediciones Cengage Learning; 2004.
10. Harvard. Ejecución de estrategias media la organización eficaz. *Harvard Business Review*. 2010 Mayo; III(33).
11. Yokoyama J, Bergquist J. The world famous Pike Place Fish story:

A breakthrough for managers. Retailing Issues Newsletter. .

12. García Solarte M. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de administración. 2011; 25(42).
13. Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Decima ed. Mexico: Ediciones PEARSON Educación; 1996.
14. Schermerhorn J, Hunt J, Osbom R. Comportamiento Organizacional. Primera ed. Mexico: Editorial Limusa S.A. de CV Grupo Nodiega Editores; 2004.
15. Daft R. Teoría y diseño organizacional. Undécima ed. Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de CV; 2005.
16. Hernández , Gallardo M, Espinoza J. Desarrollo Organizacional. Primera ed. Mexico: Pearson; 2011.
17. Inknowation. UOC Recursos humanos. [Online].; 2013 [cited 2018 enero 11. Available from: <http://blogderecursoshumanos.es/zona-de-confort/>.
18. Sapag Chain N, Sapag Chain R. Preparación y evaluación de proyectos Santiago: Mc Graw Hill Interamericana; 2008.
19. Poirier CC, Hourser WF. Alianzas Empresariales para la mejora continua Mexico: Panorama; 1994.
20. Prado C. El proceso de la mejora continua en la empresa Madrid: Anaya-Spain; 2000.
21. MINSA. Mejora continua de la calidad. 2012..
22. Monjas MI. Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar (PEHIS) Madrid: CEPE; 1999.
23. Roskos-Ewoldsen DR, Russell H F. On the orienting value of attitudes: attitude accessibility as a determinant of an object's attraction of visual attention. Journal of personality and social psychology. 1992; 63(2).

24. Hernández R, Fernandez C, Baptista P. Los métodos mixtos. V ed. Mexico: Mc Graw Hill; 2010.
25. Flores Mallqui. Estándares para la Planificación y Evaluación. [Online].; 2010 [cited 2018 enero 11. Available from: <http://maiquiflores.over-blog.es/article-estandares-para-la-planificacion-y-evaluacion-de-hospitales-venezuela-2010-54362145.html>].

Anexo 1: BAREMOS

Estadísticos

		Clima Institucional	Cultura de la Organización.	Diseño Organizacional.	Potencial Humano
N	Válidos	50	50	50	50
	Perdidos	0	0	0	0
Media		77,0400	22,3200	24,6000	30,1200
Mínimo		31,00	8,00	9,00	11,00
Máximo		140,00	40,00	45,00	55,00
Percentiles	35	54,8500	16,0000	18,0000	21,0000
	68	85,0000	24,0000	27,0000	34,0000

CLIMA INSTITUCIONAL	
Malo	31 - 55
Regular	56 - 85
Bueno	86 - 140

Cultura de la Organización	
Malo	8 - 16
Regular	17 - 24
Bueno	25 - 40

Diseño Organizacional.	
Inicio	9 - 18
Proceso	19 - 27
Logro	28 - 45

Potencial Humano	
Inicio	11 - 21
Proceso	22 - 34
Logro	35 - 55

Anexo 2: Base De Datos

BASE DE DATOS PRE TEST																													
No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
15	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
21	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
27	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2
29	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
31	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
32	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
33	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
34	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	3	4	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
35	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
36	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
37	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
38	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	
39	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
40	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
41	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
42	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
43	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
44	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
45	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
46	3	3	1	3	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
47	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	
48	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	

BASE DE DATOS POST TEST

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	2	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	1	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	3	5	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
28	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	2
29	2	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	2	2	3	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
31	1	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	1	1	3	1	4	2	1	2	2	1	1	1	4	2	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	3	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	3	4	4	4	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1
35	1	1	1	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
40	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	1	3	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
47	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
48	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2

ANEXO 3

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO UTILIZAR

Trabajo de Investigación	:	“APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA CONTINUA EN CLIMA INSTITUCIONAL EN EL HOSPITAL GERIATRICO SAN JOSÉ DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ EN LIMA METROPOLITANA, PERIODO 2014 – 2015”
Autor	:	Sequeiros Pastor Silvia Irene. Bernardo Pozo Nélide Miguelina.
Entidad	:	Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2014 – 2015.
Nivel Académico	:	Maestría
Mención	:	Gestión en Servicio de Salud.
N° de Encuestados	:	50
Lugar de Aplicación	:	Lima - Perú
Tipo de Preguntas	:	Cerradas.
N° de Preguntas	:	22

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones Generales

Esta encuesta de opinión sobre la organización es absolutamente anónima, no escriba su nombre, código o cualquier otro tipo de identificación ya que se busca que usted responda con la más amplia libertad y veracidad posible. La encuesta está dividida en 2 partes:

- Parte I: Está dedicada a la información de carácter general acerca de su situación actual como trabajador del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana.
(Preguntas 1 a la 4)
- Parte II: Está dedicada a medir la apreciación que tiene Ud. como trabajador acerca de las políticas empleadas en la organización.
(Pregunta 1 a la 30)

Parte I

INFORMACIÓN GENERAL

FECHA:/...../.....

Establecimiento de salud donde trabaja:

Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana.

En las siguientes preguntas marque la alternativa que más se acerque a su situación actual como trabajador del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana.

1) ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?

- | | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Director | <input type="checkbox"/> | b) Funcionario | <input type="checkbox"/> |
| c) Jefe de Departamento | <input type="checkbox"/> | d) Jefe de servicio | <input type="checkbox"/> |
| e) Jefe de Establecimiento | <input type="checkbox"/> | f) Personal Administrativo | <input type="checkbox"/> |
| g) Personal Asistencial | <input type="checkbox"/> | h) Personal de Servicio | <input type="checkbox"/> |
| i) Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> | | |
-

2) ¿A qué grupo ocupacional pertenece?

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Médico | <input type="checkbox"/> | b) Enfermeras | <input type="checkbox"/> | c) Obstetiz | <input type="checkbox"/> |
| d) Odontólogo | <input type="checkbox"/> | e) Psicólogos | <input type="checkbox"/> | f) Nutricionista | <input type="checkbox"/> |
| g) Trabajador Social | <input type="checkbox"/> | h) Técnico de enfermería/Aux. | <input type="checkbox"/> | g) Técnico administrativo | <input type="checkbox"/> |
| j) Otro (identifique) | <hr/> | | | | |

3) ¿Cuál es su condición laboral en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) Nombrado | <input type="checkbox"/> | b) Contratado a plazo fijo | <input type="checkbox"/> |
| c) Locación de servicios | <input type="checkbox"/> | d) Servicios | <input type="checkbox"/> |
| e) Otros | <hr/> | | |

4) ¿Cuál es su tiempo de servicios en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana?

- | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| a) Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> | b) De 1 a 4 años | <input type="checkbox"/> | c) De 5 años a más | <input type="checkbox"/> |
|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|

5) ¿Cuál es su tiempo de servicios en el actual puesto de trabajo?

Parte II

APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO DE LABORAL

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que usted desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignará de acuerdo a la siguiente tabla:

CÓDIGO	Estoy:
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
3	INDIFERENTE A LA OPINIÓN
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN

Ejemplo:

En el cuadernillo encontrará:

Preg	¿QUÉ APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU CENTRO LABORAL?	PUNTAJE				
Trabajo Actual						
X	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.	5	4	3	2	1

Como se muestra en el ejemplo, usted podrá marcar 4 si esta MAYORMENTE DE ACUERDO con que los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros, por tanto sabe lo que se espera de usted.

UNIDAD DE CALIDAD DEL HOSPITAL GERIATRICO "SAN JOSE" DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ

Encuesta : Personal del Hospital Geriátrico de la PNP.

Fecha :

Objetivo :

CÓDIGO	Estoy:
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
3	INDIFERENTE A LA OPINIÓN
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN

1 ¿A qué grupo ocupacional pertenece?

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| a) Médico | <input type="checkbox"/> | b) Enfermeras | <input type="checkbox"/> | c) Obstetiz | <input type="checkbox"/> |
| d) Odontólogo | <input type="checkbox"/> | e) Psicólogos | <input type="checkbox"/> | f) Nutricionista | <input type="checkbox"/> |
| g) Trabajador Social | <input type="checkbox"/> | h) Técnico de enfermería/Aux. | <input type="checkbox"/> | g) Técnico administrativo | <input type="checkbox"/> |
| j) Otro (identifique) | <hr/> | | | | |

2.-¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?

a) Director	<input type="checkbox"/>	b) Funcionario	<input type="checkbox"/>
c) Jefe de Departamento	<input type="checkbox"/>	d) Jefe de servicio	<input type="checkbox"/>
e) Jefe de Establecimiento	<input type="checkbox"/>	f) Personal Administrativo	<input type="checkbox"/>
g) Personal Asistencial	<input type="checkbox"/>	h) Personal de Servicio	<input type="checkbox"/>
i) Otros (especifique)	<hr/>		

3.Cuál es su tiempo de servicios en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana?

a) Menos de 1 año b) De 1 a 4 años c) De 5 años a más

Dimensión	Indicador	Enunciado	1	2	3	4	5
Cultura de la Organización	Ausencia de Conflicto y cooperación	1.- Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
	Ausencia de Conflicto y cooperación	2.- Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.					
	Motivación	3.- Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.					
	Motivación	4.- Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.					
	Motivación	5.- Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
	Identidad	6.- Estoy comprometido con mi organización de salud.					
	Identidad	7.- Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.					
	Identidad	8.- Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.					

Dimensión	Indicador	Enunciado	1	2	3	4	5
Diseño Organizacional	Toma de decisiones	9.- Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
	Toma de decisiones	10.- En mi organización participo en la toma de decisiones.					
	Remuneración	11.- Mi salario y beneficios son razonables.					
	Remuneración	12.- Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizó.					
	Estructura	13.- Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
	Estructura	14.- Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
	Comunicación organizacional	15.- Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.					
	Comunicación organizacional	16.- Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
	Comunicación organizacional	17.- Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.					

Dimensión	Indicador	Enunciado	1	2	3	4	5
Potencial Humano	Innovación	18.- La innovación es característica de nuestra organización.					
	Innovación	19.- Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
	Innovación	20.- Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
	Innovación	21.- Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
	Liderazgo	22.- Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
	Liderazgo	23.- Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.					
	Recompensa	24.- Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
	Recompensa	25.- Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
	Recompensa	26.- Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
	Confort	27.- En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					

	Confort	28.- La limpieza de los ambientes es adecuada.					
--	---------	--	--	--	--	--	--

Anexo 4

POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ



Oficina de Gestión
de la Calidad



PROYECTO DE MEJORA CONTINUA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 2014-2015



PRESENTACION

El Sistema de Gestión de la Calidad impulsado por el Ministerio de Salud a través de la Dirección General de Salud de las Personas- Dirección de Calidad y los diferentes establecimientos del Sector Salud, ha puesto de manifiesto que en los diferentes niveles de complejidad, se implementen acciones a corto, mediano y largo plazo respecto al mejoramiento de la calidad de servicios, en ese contexto se cuenta a la fecha con un documento denominado “Proyecto de Mejora Continua de la Calidad de Servicios del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú”, que establece una serie de acciones de fortalecimiento, integración multidisciplinaria, mecanismos de registro y seguimiento, análisis de eventos adversos y buenas prácticas de Atención en la Seguridad del paciente Adulto Mayor para garantizar un servicio de calidad a los usuarios externos y sus familiares. En ese sentido, el Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú específicamente la Oficina de Calidad y los integrantes del Comité de Calidad del Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú ha elaborado el Proyecto de Mejora Continua de los Servicios de Salud cuyos integrantes son: Enf. Silvia Irene Sequeiros Pastor, como Jefa de la Oficina de Calidad y los integrantes del Comité de Calidad: Enf Lily Talla de Loo, Psicóloga Rita Domenak , Enf Sonia Morales . Los integrantes del Comité son los encargados de promover las condiciones que garanticen la formulación,

ejecución, evaluación y retroalimentación de las propuestas de mejora en términos socialmente aceptables de seguridad, oportunidad y calidad. Finalmente, el establecer una serie de acciones conducentes a proporcionar mayores beneficios posibles a los usuarios externos, es responsabilidad de los que integran el Comité y de las autoridades que deben asumir mayor compromiso apoyando la implementación de las propuestas de del Proyecto de Mejora Continua de la Oficina de Calidad y el Comité de Calidad del Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú.

MARCO CONCEPTUAL

Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú de nivel II-1, es un órgano desconcentrado de la DIRECCION EJECUTIVA DE SANIDAD DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU su propósito al 2016 es ser una institución líder en la reforma de la salud del Adulto Mayor referente de atención especializada del ámbito nacional, desarrollando acciones comunitarias, preventivas, promocionales, recuperativas y de rehabilitación con calidad, ética, equidad e interculturalidad. Promoviendo la enseñanza, investigación, atención especializada, contribuyendo a mejorar la calidad de vida y desarrollo psicosocial del Adulto Mayor de la Policía Nacional del Perú, en ese contexto; para seguir fortaleciendo la capacidad resolutoria del Hospital ha conformado el Comité de Calidad con Resolución Directoral N° 268-HGSJ PNP -2014, a fin de que la intervención del equipo multidisciplinario constituido sea acorde a la innovaciones tanto de tecnología y de procesos. Entre los Lineamientos de Política del Sector y precisamente en el campo del Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, el Ministerio de Salud a través de la Dirección de Calidad se ha propuesto impulsar el Sistema de Gestión de la Calidad en Salud, con una serie de acciones de fortalecimiento e integración multidisciplinaria, mecanismos de registro y monitoreo, identificación de factores de riesgo, evaluando la magnitud e impacto de los eventos adversos que pueden ocasionar situaciones irreparables, y frente a esto proponer acciones de mejora continua, con el fin de garantizar un servicio

de calidad a los usuarios externos en los hospitales e institutos. Para lo cual, el Comité de Calidad constituido en nuestro hospital articulará esfuerzos a favor de la mejora continua de la calidad de servicios, elaborando y proponiendo propuestas de mejora y/o innovación tecnológica a la Dirección I para su aprobación y posterior implementación en beneficio de los usuarios externos e internos.

FINALIDAD: El presente Proyecto de Mejora Continua, es un instrumento que promueve la detección de puntos críticos y alternativas de mejora sobre los procesos y procedimientos que generan dificultades, con el único propósito de seguir mejorando nuestra atención y la percepción de los usuarios externos y usuarios internos.

BASE LEGAL

- Ley N° 26842 - Ley General de la Salud
- Ley N° 27657 – Ley del Ministerio de Salud
- Decreto Supremo N° 007-2006-SA, que modificó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud.
- Resolución Ministerial N° 519-2006-SA/DM, que aprobó el Documento Técnico: “Sistema de Gestión de la Calidad en Salud”.
- Resolución Ministerial N° 640-2006/MINSA, que aprueba el Manual para la Mejora Continua de la Calidad.
- Resolución Directoral N° 268-HGSJ PNP -2014 conforma el Comité de Calidad del Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú.

ALCANCE

Intervienen todas la Unidades Orgánicas que constituyen el Hospital Geriátrico, cuya intervención e implantación de mejora se hará de manera coordinada y consensuada para el fortalecimiento de la mejora del Clima Institucional.

CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS

- Evaluar los procesos y procedimientos vigentes para sugerir mejoras acorde a la realidad
- Armonizar los sistemas de registros existentes, incorporando análisis integrales
- Requerir los resultados de las encuestas del Clima organizacional para evaluar y proponer mejoras.
- Aplicar la metodología para La elaboración del Proyecto de Mejora Continua.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Proyecto de Mejora Continua como herramienta que contribuya al logro de los objetivos corporativos y mejoramiento de la gestión del Hospital Geriátrico, influyendo en el Clima Institucional a través de la motivación y el compromiso de los trabajadores, asimismo de la excelencia en el servicio y de una efectiva Gerencia según sean los procesos en cada una de las unidades optimizando así los recursos y garantizando que la atención sea de calidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Generar aprendizajes sobre Clima Institucional e informar sobre los resultados del Clima Institucional.
- Formular y gestionar la aprobación del Proyecto de Mejora Continua del Clima Organizacional
- Elaborar programas de inducción trabajo corporativo para lograr identificación, compromiso y motivación en los trabajadores en la institución logrando la excelencia en su servicio y mejorando la productividad y competitividad
- Fortalecer el programa de comunicación e información asertiva y eficaz en el hospital: Optimizando los recursos de información: reuniones, trípticos, periódico mural, correos, boletines, entre otros, con la finalidad de comunicar a todo el personal, delimitando por consiguiente objetivos, metas y resultados de la institución, facilitando la toma de conciencia sobre las ventajas de ser competitivos.
- Implantar una política de Bienestar social laboral para lograr un ambiente adecuado, apropiado y en armonía entre compañeros permitiendo el sentido de pertenencia de cada área de trabajo
- Implementar un modelo de organización abierta a capacitaciones para identificar las fortalezas emocionales, articulando a todos los miembros del hospital desde los funcionarios y trabajadores asimismo mediante la formación y evaluación del desempeño, con base en un modelo de competencias laborales.

- Potencializar el liderazgo de los directivos a fin de que las competencias logren una relación positiva con los trabajadores, lo que conllevará al objetivo institucional.

ANEXO 5 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “ APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA CONTINUA EN CLIMA INSTITUCIONAL EN EL HOSPITAL GERIATRICO SAN JOSÉ DE LA POLICÍA NACIONAL DEL PERÚ EN LIMA METROPOLITANA, PERIODO 2015 – 2016”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	NRO. DE ITEMS	ESCALA VALORATIVA
<p>Problema General: ¿Cuál es el efecto del Proyecto de Mejora Continua en el Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?</p> <p>Problemas Específicos.</p> <p>P1.- ¿Cuál es el efecto del Proyecto de Mejora Continua en la cultura de la organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?</p> <p>P2.- ¿Cuál es el efecto del Proyecto de Mejora Continua en el diseño organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?</p> <p>P3.- ¿Cuál es el efecto del Proyecto de Mejora Continua en el potencial</p>	<p>Objetivo General: Determinar el efecto del Proyecto de Mejora Continua sobre el Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Obj. 1.- Conocer el efecto del Proyecto de Mejora Continua sobre la cultura de la organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p> <p>Obj. 2.- Establecer el efecto del Proyecto de Mejora Continua sobre el diseño organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p> <p>Obj. 3.- Determinar el efecto</p>	<p>Hipótesis General: Ho: El Proyecto de Mejora Continua influye de manera negativa en el clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p> <p>Ha: El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el clima institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p> <p>REGLA TEORICA DE CONTRASTE DE HIPOTESIS Si el Valor $p > 0.05$ fue medida, se acepta H_0. Si valor $p < 0.05$, se acepta H_a.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>H1.- El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en la cultura de la organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>VI= Proyecto de Mejora Continua</p> <p>VI₁ = Etapas de aplicación del Proyecto de Mejora Continua</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>VD = Clima Institucional</p> <p>VD₁ = Cultura de la Organización.</p> <p>VD₂ = Diseño Organizacional.</p>	<p>Nivel de participación de los usuarios internos.</p> <p>Rol del Gerente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de Conflicto y cooperación ● Motivación ● Identidad ● Toma de decisiones ● Remuneración 	<p>Inducción y Reinducción de Programa de Bienestar Capacitación integral</p> <p>Liderazgo y comunicación</p> <p>1,2 3,4,5 6,7,8</p> <p>9,10 11,12 13,14 15,16,17</p>	<p>Adecuado Inadecuado</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo. <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Pocas veces de acuerdo. <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo. <input type="checkbox"/> No siempre de Acuerdo</p>

<p>humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016?</p>	<p>del Proyecto de Mejora Continua sobre el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p>	<p>H2.- El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el diseño organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p> <p>H3.- El Proyecto de Mejora Continua influye de manera positiva en el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana, periodo 2015 – 2016.</p>	<p>VD₃ = Potencial Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura ● Comunicación Organizacional ● Innovación ● Liderazgo ● Recompensa ● Confort 	<p>18,19,20,21 22,23 24,25,26 27,28</p>	
--	---	--	--	---	---	--

		<p>permitan impulsar y ser eficiente desempeño individual del trabajador y equipos de trabajo conjuntamente con El Comité de Proyecto de Mejora Continua.</p>	Info	100%	80			10	10	10	10																						
--	--	---	------	------	----	--	--	----	----	----	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO Nro. 07

“Elaborar Proyecto de Mejora Continua en base a los resultados obtenidos como producto de las encuestas de Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José”.

Objetivo General

Gestionar el financiamiento de la implementación de los proyectos de mejora continua aprobada.

Objetivos específicos

Aplicar la metodología para la elaboración de Proyecto de Mejora.

Formular y gestionar su aprobación y posterior implementación de proyectos de mejora continua de la calidad de servicios.

Analizar y ajustarla propuesta, para darla a conocer a las autoridades para su aprobación.

Formar un Comité de Proyecto de Mejora Continua

Meta:

Que todos los Jefes de la unidad conozcan los resultados de la evaluación de clima Institucional, que les permita en conjunto a sus subordinados establecer el Plan de Mejora del Clima Laboral.

Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Plan de Comunicación	Resolución de Formación de Comité	Plan de Reconocimiento a la Unidad que mejora el clima institucional como mérito a reforzar las buenas prácticas.
ACTIVIDAD	Realizar un cronograma de presentaciones y convocar a jefes de unidad para dar a conocer los resultados del Clima laboral. Priorizar las unidades con resultados críticos. Acompañar a los Jefes de Unidad en la elaboración y seguimiento de acciones y compromisos para mejorar el clima.	Instalar el Comité de Proyecto de Mejora Continua	Resolución de Felicitación a la Unidad con mayor clima institucional. Otorgar un premio institucional que permita a la Unidad con mejor clima se sienta premiado.
Responsable	Jefe de Planificación Estratégica	Jefe de	Director del

	Jefe de Recursos Humanos	Planificación Estratégica Comité de Proyecto de Mejora Continua	Hospital Geriátrico Jefe de Recursos Humanos Comité de Proyecto de Mejora Continua
Recursos	Lap top Material de capacitación: Material de escritorio Refrigerios Lecturas priorizadas	Material de Escritorio Lectura priorizadas	Diplomas o Resoluciones Premios.
Indicadores	Plan de Proyecto de Mejora Continua elaborado Nro. de reuniones	Nro. de Resolución Plan Anual de Trabajo del Comité	Nro. de Resoluciones de Felicitación Nro. de Premios.
Documentos	Formatos de Plan de mejora	Resolución de Conformación del Comité de Proyecto de Mejora Continua	Resolución de Felicitaciones.

ANEXO Nro. 08

“Programa de comunicación general que permita sensibilizar y exponer a los trabajadores del Hospital Geriátrico los cambios propuestos en el clima institucional”.

Objetivo General

Fortalecer el programa de comunicación e información asertiva y eficaz en el hospital: el personal: ser competitivos.

Objetivos específicos

Elaborar programas de inducción trabajo corporativo para lograr identificación y compromiso y motivación en los trabajadores con su institución logrando la excelencia en su servicio y mejorando la productividad y competitividad

Optimizar los recursos de información: reuniones, carteleras, correos y boletines para comunicar a todo objetivo, metas y resultados de la institución, facilitando la toma de conciencia sobre las ventajas de ser competitivos

Meta:

Que todos los Jefes de la unidad conozcan la importancia de un ambiente saludable y seguro.

Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Analizar y ajustar la propuesta de sensibilización para dar a conocer a las jefes para su aprobación	Comunicar la información a colaboradores	Llevar registro de internos que aplican el Plan de sensibilización
ACTIVIDAD	Analizar y realizar propuesta de Sensibilización para su aprobación.	Elaborar el memorándum dirigido a los colaboradores para hacer conocer el procedimiento de sensibilización	Llevar el registro de colaboradores que son tomados en cuenta en el plan de sensibilización. Iniciar la capacitación proporcionando talleres, cursos y discusiones de grupo.
Responsable	Jefe de Recursos Humanos Comité de Proyecto de Mejora Continua	Jefe de Recursos Humanos Comité de Proyecto de Mejora Continua	Jefe de Recursos Humanos Comité de Proyecto de Mejora Continua
Indicadores	Plan de	Memorándum	Plan de Capacitación y

	Sensibilización Nro. de Capacitaciones en Proyectos de Mejora Continua Empoderamiento	realizado y enviado al participante y colaboradores.	desarrollo sistémico y continuo
Documentos	Normas de Sensibilización Formato de participación en las capacitaciones.		Formatos de Asistencia a Capacitación.

ANEXO Nro. 09

“Propuesta de Mejorar las Instalaciones remodelar e identificar la mejor manera las áreas de trabajo”.

Objetivo General

Desarrollar una cultura institucional basada en espacios saludables, seguros y agradables

Objetivos específicos

Internalizar en todos los colaboradores la Visión de un ambiente más seguro y agradable para sus labores

Crear un ambiente de trabajo propicio para el desempeño laboral eficiente de los empleados.

Cuidar el ambiente de trabajo.

Determinar la influencia del ambiente físico en el Hospital Geriátrico en la comodidad de los empleados.

Meta:

Que todos los Jefes de la unidad conozcan la importancia de un ambiente saludable y seguro.

Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
ACTIVIDAD	<p>Convocatoria y coordinación para que adopte las medidas pertinentes a fin de identificar un área de recepción y depósito de material reciclable.</p> <p>Coordinación con la Unidad de Patrimonio del hospital a fin de organizar sus recursos para la recepción de equipos no recuperables para su baja patrimonial.</p> <p>Coordinación con el Área de Mantenimiento a fin de organizar sus recursos para la recepción de equipos inutilizados pero recuperables para fines de reparación o recuperación, incluyendo la habilitación de un espacio de almacenamiento temporal.</p> <p>Elaboración de un Plan de Mantenimiento</p>	<p>Instalar un ambiente físico para comodidad</p>	<p>Ordenar y decorar el ambiente</p>
Responsable	<p>Jefe de Logística</p> <p>Comité de Proyecto de Mejora Continua</p>	<p>Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Comité de Proyecto de Mejora Continua</p>	<p>Jefe de Logística</p> <p>Comité de Proyecto de Mejora Continua</p>
Recursos	<p>Jefes de Unidades</p>	<p>Los Trabajadores de cada Unidad</p>	<p>Los Trabajadores de cada Unidad</p>
Indicadores	<p>Plan elaborado</p>	<p>Nro. de Unidades ambientadas</p>	<p>Nro. de Unidades decoradas</p>

ANEXO Nro. 10

“Propuesta de fomentar la cultura de trabajo basada en la mejora continua y la gestión por procesos”.

Objetivo General

Mejorar los procesos, procedimientos y procesos para la atención de usuarios externos y usuarios internos, optimizando los recursos y garantizando que la atención sea de calidad.

Objetivos específicos

Evaluar los procesos y procedimientos vigentes para sugerir mejoras acorde a la realidad

Formular y proponer para su aprobación a la Dirección, el flujo y mapa de procesos de: Consultorios externo, Emergencia y Hospitalización del Hospital Geriátrico.

Consolidar y evaluar propuestas de los Comités de: Buzón y sugerencias, Auditoría Médica (Registro de Historias Clínicas), Acreditación, Seguridad del Paciente

Meta:

Que todos los Jefes de la unidad conozcan la importancia instalación de una Gestión de Procesos.

Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
ACTIVIDAD	Actualización del Manual de Procedimientos existente e incorporación de nuevos procedimientos relativos a la gestión de procesos	Actualizar el manual de procesos con la participación de los grupos de mejora, delimitando marco temporal, competencias, responsabilidades y acciones	Diseño de Cartera de Servicios. Encuestas de satisfacción Diseño e implementación de un Plan de Autoevaluación
Responsable	Jefe de Planificación Estratégica. Jefe de Calidad Comité de Proyecto de Mejora Continua.	Jefe de Planificación Estratégica. Jefe de Calidad Comité de Proyecto de Mejora Continua.	Jefe de Planificación Estratégica. Jefe de Calidad Comité de Proyecto de Mejora Continua.
Recursos	Jefes de Unidades	Los Trabajadores de cada Unidad	Los Trabajadores de cada Unidad
Indicadores	Manual de	Nro. de Actividades por	Cartera de

	Procedimientos	Procesos	Servicios. Nro. De Buzones de Sugerencias Plan de Autoevaluación
--	----------------	----------	--

ANEXO Nro. 11

“Propuesta del Programa de Reconocimiento del trabajador”.

Objetivo General

Desarrollar una cultura de reconocimiento de la buena labor desempeñada.

Objetivos específicos

Proponer el diseño e y aplicación de un Plan de Incentivos que busquen motivar y aumentar la productividad en el personal.

Implementar una Política de Bienestar social mediante beneficios para lograr un ambiente laboral adecuado apropiada en armonía con los compañeros permitiendo el sentido de pertenencia de cada aérea de trabajo.

Meta:

Que todos los Jefes de la unidad cuenten con un sistema institucional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores.

Acciones:

	Acción 1	Acción 2
	Reconocimientos de buenas practicas laborales	Fomentar la integración
ACTIVIDAD	<p>Seleccionar al trabajador que se ha destacado en su desempeño y otorgar la Resolución correspondiente. Para fomentar las buenas prácticas laborales.</p> <p>Otorgar a los empleados su Condecoración por los 25, 30 y 35 años de servicios.</p> <p>Enviar una carta de fe agradecimiento por buen desempeño con un premio pases a un restaurant , veladas teatros etc.</p>	<p>Celebración de los cumpleaños del trabajador</p> <p>Celebración del día del Hospital Geriátrico</p> <p>Reuniones informativas</p> <p>Breves lectura en la Lista de diario “La vaca”, “El líder”.</p> <p>”Trabajo en equipo”</p>
Responsable	<p>Jefe de Planificación Estratégica.</p> <p>Jefe de Calidad</p> <p>Comité de Proyecto de Mejora Continua.</p>	<p>Jefe de Planificación Estratégica.</p> <p>Jefe de Calidad</p> <p>Comité de Proyecto de Mejora</p>

		Continua.
Recursos	Cartas, premios recuerdos institucionales.	Material Refrigerios Lecturas preparadas
Indicadores	Nro. de trabajadores reconocidos.	Evaluaciones: Presupuesto para ceremonias

ANEXO Nro. 12

“Propuesta del Programa de Gestores en Liderazgo del “Hospital Geriátrico San José PNP.”.

Objetivo General

Potenciar gestores en Liderazgo para lograr una relación positiva con los trabajadores y compromiso con la institución.

Objetivos específicos

Reconocer su posición dentro de la estructura organizacional, lo cual permitirá reconocer e identificar la forma en que ejerce su liderazgo con sus subordinados.

Proporcionar herramientas del estilo de liderazgo institucional del Hospital Geriátrico que permitan conducirse de acuerdo a dicha filosofía.

Definir la diferencia entre estilo de liderazgo del participante y el estilo requerido por el Hospital Geriátrico.

Brindar herramientas que permitan reconocer pensamientos, sentimientos y emociones y su incidencia en las limitaciones.

Desarrollar habilidades interpersonales que permitan impulsar y ser eficiente el desempeño individual del trabajador y los equipos de trabajo conjuntamente con el Comité de Proyecto de Mejora Continua.

Meta:

Que todos los Jefes de la unidad cuenten con un sistema institucional que les permita reconocer y premiar el buen desempeño de los colaboradores.

Acciones:

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
	Programa de Gestores de Liderazgo	Fortalecer las competencias de liderazgo	Impacto de formación de Gestores en Liderazgo
ACTIVIDAD	Analizar la propuesta en base a los	Módulos de Formación de Gestores en	

	resultados del pre test de Clima Institucional. Priorizar las unidades que tienen un clima critico	Liderazgo: Teoría General de liderazgo Liderazgo Institucional Herramientas de liderazgo Autoconocimiento Gestión de Inteligencia Emocional Herramientas de coaching para la gestión del talento humano	
Responsable	Comité de Proyecto de Mejora Continua. Oficina de Calidad	Comité de Proyecto de Mejora Continua. Oficina de Calidad	Comité de Proyecto de Mejora Continua. Oficina de Calidad
Recursos	Lap top Materiales de escritorio	Presupuesto para el Programa	
Indicadores	Plan del Programa de Gestores en Liderazgo	Informe de módulos para Evaluaciones: Nro. de trabajadores reconocidos	Evaluación y % de Participantes.