



EDITORIAL
NAVEGANTE



EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN HOSPITALES

Silvia Irene Sequeiros Pastor
Nelida Miguelina Bernardo Pozo



Sequeiros Pastor Silvia Irene

Correo: ssequeirosp@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-7802>

Nelida Miguelina Bernardo Pozo

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN HOSPITALES

Sequeiros Pastor Silvia Irene
Nelida Miguelina Bernardo Pozo



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares externos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7736-80-1

© Sequeiros Pastor Silvia Irene

© Nelida Miguelina Bernardo Pozo

2026

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18625444>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN HOSPITALES

Sequeiros Pastor Silvia Irene

Nelida Miguelina Bernardo Pozo



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14

CAPÍTULO I

GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL PARA LA EXCELENCIA LABORAL	17
1.1. Conceptualización del clima institucional.....	18
1.2. Características del clima institucional	20
1.3. Teorías fundamentales del clima institucional	23
1.3.1. Teoría clásica de la administración.....	24
1.3.2. Teoría de las relaciones humanas	27
1.3.3. Teoría del desarrollo organizacional.....	29
1.4. Satisfacción laboral.....	32
1.5. Entorno de trabajo	34
1.5.1. Elementos de un entorno de trabajo	35

1.5.2. Tipos de entornos de trabajo.....	36
--	----

CAPÍTULO II

IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS HOSPITALARIOS	39
---	----

2.1. Definición de cultura organizacional	40
2.2. Elementos de la cultura organizacional	43
2.2.1. Visión.....	43
2.2.2. Valores culturales.....	46
2.2.3. Talento humano.....	47
2.2.4. Identidad organizacional	50
2.2.5. Normas y lineamientos.....	52
2.3. Rendimiento organizacional.....	54

CAPÍTULO III

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJOR RENDIMIENTO DE LOS CENTROS HOSPITALARIOS.....	57
---	----

3.1. Diseño organizativo	58
3.2. Etapas del diseño organizativo	60
3.2.1. Etapa. Enfoque clásico	60
3.2.2. Etapa. Enfoque tecnológico	61
3.2.3. Etapa. Enfoque ambiental.....	63
3.2.4. Etapa. Enfoque de reducción de tamaño.....	64

3.3. Dimensiones del diseño organizativo.....	65
3.3.1. Dimensiones estructurales	66
3.3.2. Dimensiones contextuales	67
3.4. Diseño de la estructura organizacional.....	68
3.5. Diseño organizativo para mejorar el clima laboral	71

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO DE ÉXITO ORGANIZACIONAL.....	73
--	----

4.1. Conceptualización del talento humano	74
4.2. Objetivos de la gestión de talento humano	76
4.3. Reclutamiento, selección, incorporación	78
4.4. Formación y capacitación.....	80
4.5. Fomento del talento y crecimiento organizativo.....	82

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA CONTINUA EN CLIMA INSTITUCIONAL EN EL HOSPITAL GERIÁTRICO SAN JOSÉ DE LA POLÍCIA NACIONAL DEL PERÚ PERIODO 2015 – 2016	85
--	----

5.1. Objetivo general	85
5.2. Objetivos específicos.....	85
5.3. Variables.....	86
5.4. Tipo y diseño de investigación	87

5.5. Población y muestra.....	87
5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	89
5.7. Validación del instrumento.....	89
5.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	89
5.9. Análisis descriptivo.....	90
5.10. Discusión de resultados	102
5.11. Conclusiones y recomendaciones	106

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos de un entorno de trabajo.....	35
Tabla 2 Tipos de reclutamiento.....	79
Tabla 3 Identificación de las características personales del candidato.....	80
Tabla 4 Frecuencia de trabajadores según grupo ocupacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	90
Tabla 5 Frecuencia de trabajadores según Puesto de Trabajo del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.	92
Tabla 6 Frecuencia de trabajadores según Tiempo de servicio del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	93
Tabla 7 Frecuencia de Pre test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.	94
Tabla 8 Frecuencia de Pre test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	95
Tabla 9 Frecuencia de Pre test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	96
Tabla 10 Frecuencia de Pre test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	97
Tabla 11 Frecuencia de Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.....	98

Tabla 12 Frecuencia de Post Test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.	99
Tabla 13 Frecuencia de Post Test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.	100
Tabla 14 Frecuencia de Post Test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El proceso de Desarrollo Organizacional.....	31
Figura 2 Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional..	42
Figura 3 Estructura del talento humano.	48
Figura 4 Construcción de la identidad.	52
Figura 5 Lineamientos estratégicos de una organización..	53
Figura 6 Éxito organizacional en torno al sistema de Gestión de Talento Humanos.	78
Figura 7 Frecuencia de trabajadores según grupo ocupacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	91
Figura 8 Frecuencia de trabajadores según Puesto de Trabajo del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	92
Figura 9 Frecuencia de trabajadores según Tiempo de servicio del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.....	93
Figura 10 Frecuencia de Pre test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.	94
Figura 11 Frecuencia de Pre test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.	95
Figura 12 Frecuencia de Pre test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015.	96

Figura 13 Frecuencia de Pre test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015..	97
Figura 14 Frecuencia de Post test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.	98
Figura 15 Frecuencia de Post Test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.....	99
Figura 16 Frecuencia de Post Test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.	100
Figura 17 Frecuencia de Post Test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016.	101

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las tendencias globales obligan a los hospitales a implementar y mantener programas efectivos para mejorar la calidad y la seguridad del paciente. Actualmente, existen muchos modelos y estrategias diferentes al respecto, pero el desafío para las organizaciones es combinar todas estas estrategias para lograr un objetivo común.

La gestión hospitalaria es fundamental para la continuidad administrativa del hospital, permitiendo optimizar la prestación de servicios hospitalarios frente a las necesidades de atención médica, donde se logra una gestión objetiva, la toma de decisiones y la gestión administrativa. oportuna y eficaz (López y López, 2019). De acuerdo con este concepto, la salud es un derecho constitucional en el que la atención de la salud se distribuye entre los sectores público y privado de manera que permite brindar atención a diferentes clases de la sociedad, porque la calidad de los servicios médicos se considera teniendo en cuenta al usuario.

En el caso de Perú, el acceso a la atención de la salud no es uniforme y equitativo debido a la existencia de diferentes sistemas de salud, como el Ministerio de Salud, el Servicio Peruano de Seguridad Social, la Policía Nacional del Perú, cuya administración y gestión las estructuras no son cooperativas en respuesta a las necesidades adecuadas de atención de los usuarios, por lo que los derechos humanos inalienables deben ser protegidos por el Estado y la Carta Magna. No es justo porque no todos los peruanos tengan acceso a los servicios por limitaciones económicas y de accesibilidad geográfica.[LG1.1]

Además, hay establecimientos con diferentes niveles de tratamiento y muchos establecimientos no cuentan con el equipo médico, insumos, medicamentos, recursos humanos necesarios para la atención. Sobre todo, la comunidad, como acreedora de su bienestar, merece el modelo de gobernanza hospitalaria existente para orientar la unidad administrativa y de gestión de la salud pública, que no parece implementarse como estaba previsto a nivel macro, mediano y micro gestión (Flores, 2021).

Por estos motivos, este libro explicará sobre la gestión del clima institucional para contar con un excelente ambiente laboral; tanto conceptos como características y teorías. En el siguiente capítulo[LG2.1], se dará a conocer el impacto que provoca la cultura organizacional en los centros hospitalarios exponiendo los elementos de la cultura organizacional como la visión, los valores culturales, el talento humano, la identidad organizacional y las normas y lineamientos.

En los siguientes capítulos se darán a conocer el diseño organizacional para el mejor rendimiento de los centros hospitalarios con los enfoques y dimensiones. Del mismo modo, el desarrollo del talento humano como elemento de éxito organizacional conceptualizando el término “talento humano”, conociendo sus pasos y sus objetivos.

Por último, se mostrará la investigación realizada usando la aplicación del proyecto de mejora continua en clima institucional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en el periodo 2015 – 2016..

CAPÍTULO I

GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL PARA LA EXCELENCIA LABORAL

El objetivo más importante que se persigue en el ámbito laboral es explicar por qué las personas que trabajan en la organización se sienten más o menos motivadas para desempeñar sus funciones profesionales. Conocer las causas fundamentales de la motivación es importante, ya que permitirá actuar para que las personas estén más motivadas. Y la razón por la que todas las empresas deberían preocuparse por motivar a las personas es simple: todos los estudios confirman una fuerte relación entre la motivación de los empleados y el desempeño de la empresa.

Esforzarse por la excelencia y mejorar algún aspecto del clima organizacional es lo más importante hoy en día, no solo porque la investigación lo demuestra, sino también porque los propios empleados lo demuestran.

El clima organizacional es un activo intangible y cuantificable en la organización en relación con el aquí y el ahora. Puede medirse a sí mismo utilizando una variedad de métodos, como encuestas de frecuencia cardíaca

para comprender periódicamente cómo se sienten los empleados sobre las tareas que desarrollan, su confianza, la motivación que encuentran en la vida o con respecto de la empresa, entre otros.

Por otro lado, un ambiente organizacional negativo puede ser un fuerte motivador para los empleados, afectando severamente su desempeño y poniendo en peligro el logro de las metas de la empresa. Pero este no es el único impacto negativo para las empresas, también puede afectar el compromiso con los valores y la misión de la empresa, aumentando la rotación de empleados, el ausentismo, el estrés, el trabajo directo y la falta de visión a largo plazo.

1.1. Conceptualización del clima institucional

En la actualidad, los factores que afectan el desempeño del trabajo humano son cada vez más rigurosos y poderosos, y en muchos países del mundo se está estudiando el papel de los factores físicos y sociales en el comportamiento. La felicidad de los empleados repercutirá directamente en la eficacia de la organización, por lo que se garantizará un buen ambiente institucional.

Según Alves (2000), el clima es el resultado de las percepciones de los empleados sobre la realidad objetiva. Los buenos niveles de comunicación, el respeto mutuo, el sentido de pertenencia, un ambiente agradable, la aceptación y el estímulo mutuos junto con un sentido general de satisfacción son solo algunos de los factores que crean un entorno propicio para hacer las cosas bien.

El entorno organizacional es un campo de estudio que estudia la influencia de individuos, grupos y estructuras en el comportamiento organizacional con el fin de aplicar este conocimiento para mejorar el desempeño organizacional (Stephen et al., 2009).

Por tanto, es necesario tener una comprensión clara del entorno institucional, porque es un factor fundamental en la vida de la organización, y el deseo de crearlo es el camino para progresar, porque depende e influye en cada uno de sus integrantes, tales como estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo, trabajadores de mantenimiento y directivos.

El ambiente institucional refleja el trabajo en equipo y el desarrollo de un conjunto de habilidades interpersonales, introspectivas y emocionales. Fomentar el trabajo en equipo para que un grupo de personas comparta ideas, habilidades, capacidades y soluciones. Esto es importante porque maximiza las fortalezas de los empleados individuales y los miembros del equipo, al tiempo que crea sinergias, fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio; promover el trabajo interdisciplinario en la organización.

Pacheco et al. (2020) reconocen que el ambiente institucional es uno de los aspectos fundamentales del buen gobierno en las organizaciones, especialmente en la educación, donde se enfoca en revisar y mejorar la estrategia organizacional, también se necesitan varios elementos para fortalecer la importancia del entorno institucional, como la motivación, las relaciones interpersonales, el desarrollo de habilidades sociales y, por ende, el compromiso.

El clima organizacional, también conocido como ambiente de trabajo o clima institucional, es de gran importancia para las organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor eficiencia y mejorar el desempeño laboral a través de estrategias internas. La realización de investigaciones sobre el entorno de una organización muestra que los problemas clave pueden tener un impacto significativo en el entorno de trabajo de una organización. Existe un debate sobre si debe ser visto de manera objetiva o subjetiva. La manera objetiva se refiere a aspectos físicos o estructurales, mientras que la subjetiva se refiere a las percepciones de los empleados sobre el entorno en el que prosperan (Calcina, 2014).

El clima organizacional se relaciona con los resultados en las empresas, porque es el ambiente psicológico o clima laboral el que determina factores y contribuye no solo a los procesos organizacionales y de gestión, sino también para la innovación y el cambio a través del desarrollo de capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas y trabajos, técnicas y formas de conducta ordenadas por fines sociales (valores, trabajo en equipo, cuidado de la imagen, entre otros). El clima laboral es uno de los determinantes y contribuyentes no solo del proceso de organización y gestión, sino también de la innovación y el cambio.

Castillo et al. (2019) señalan que se deben desarrollar habilidades sociales para crear un buen clima organizacional y promover la buena gestión en la organización, las habilidades blandas lógicas son importantes porque se caracterizan por la asertividad o la empatía es mayor, pero esto va más allá; los autores sostienen que es necesario desarrollar habilidades sociales en las personas; es decir, habilidades de comunicación (comunicación asertiva, confianza, cooperación y empatía), habilidades interpersonales (habilidades de trabajo en equipo, socialización) y otras habilidades como las emocionales (manejo de emociones, estrés, personalidad), por lo que el manejo de estas habilidades debe desarrollarse en todas las partes de la organización.

1.2. Características del clima institucional

En un entorno organizacional, es obvio un cambio temporal en las actitudes de las personas, que puede deberse a una variedad de razones, que incluyen: pago, vacaciones, acumulación de bonos, aumentos, recortes de personal, cambio de liderazgo. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, aumenta la motivación de los empleados para trabajar y se puede decir que están más dispuestos a trabajar.

Como características principales del entorno organizacional, Silva (1996) agrega que es:

Es externo a la persona. Lo que le rodea, pero diferente de la conciencia del tema.

Existe en la organización. Esto puede registrarse por diferentes procedimientos. Es diferente de la cultura organizacional.

Del mismo modo, Rodríguez (1999) [LG3.1] mencionó que el entorno organizacional se caracteriza por la organización constante, es decir, las empresas mantienen la estabilidad climática con algunos cambios graduales. Los comportamientos de los empleados son modificados por el clima de la compañía. El clima de la compañía afecta los compromisos y los empleados. Cambiar el entorno de trabajo de la organización y también afecta su propio comportamiento y actitud. Diferentes variables estructurales afectan su clima y el clima puede afectar estas variables. Los problemas organizacionales, como la rotación y la falta de sentido, pueden estar preocupados de que la empresa tenga un mal ambiente de trabajo, lo que significa que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Un buen ambiente institucional es aquel creado por una organización a partir de las experiencias diarias de sus miembros. Este entorno se refiere a las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada empleado y se expresa en las relaciones personales y profesionales.

Para entender qué es un buen ambiente organizativo, es necesario evaluar varias características. Para eso, Brunet (1987) [LG4.1] consideró las siguientes características del concepto de clima institucional:

- a. Es como personalidad, molecular y de síntesis.
- b. Esta es una configuración específica de las variables institucionales.
- c. Sus factores pueden variar, aunque el clima puede permanecer. A pesar del clima continuo, puede variar según algunas intervenciones.

- d. Esto está determinado en gran medida por las características, comportamientos, habilidades, expectativas de los demás y las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- e. Este es un fenómeno diferente de una tarea, por lo que se pueden observar diferentes vibraciones en las personas que realizan la misma tarea.
- f. Se basa en las características que los empleados perciben de la realidad exterior.
- g. Sus resultados son fáciles de determinar, pero pueden ser difíciles de expresar con palabras.
- h. Esto afecta directamente el comportamiento de las personas.

En resumen, hay muchos factores involucrados, pero hay siete requisitos básicos que se encuentran comúnmente en un buen clima organizacional:

Ambiente relajado. La ausencia de distracciones y sonidos molestos le permite concentrarse y completar tareas, aumentando así la productividad. Hablar de un ambiente libre de estrés sería una exageración, si no un sueño, porque es una parte tan integral del lugar de trabajo, pero un buen ambiente te ayudará a soportar la presión.

Comunicación libre. Comunicarse con colegas y/o gerentes de manera abierta, honesta y fácil. Teniendo la libertad de hacer preguntas, puede discutir y por qué no aceptar críticas constructivas con total serenidad, sin culpar o pretender ser un incompetente.

Comprensión y respeto. Los colegas y líderes demuestran empatía, respeto y comprensión, que son las piedras angulares de un ambiente de trabajo saludable. Estos factores fomentan la colaboración y aumentan la productividad. A menudo, incluso una simple gratitud por una

contribución es suficiente para que los empleados se sientan apreciados en la empresa. Este es sin duda un motivador positivo que refuerza el sentido de pertenencia.

Refuerzo positivo continuo. Las recompensas son la herramienta de un empleador para crear un ambiente positivo, reconocer el buen trabajo y alentar a los empleados a continuar por este camino e incluso mejorar. Hay varias formas de refuerzo positivo, desde una simple palmadita en la espalda hasta el estímulo.

Oportunidad de crecimiento. Ambiente de trabajo positivo que favorezca el crecimiento profesional. Debe afirmarse y demostrarse que el esfuerzo se verá recompensado con cargos cada vez más importantes, promociones y salarios más altos. Si hay una oportunidad de hacer una carrera, las personas estarán más motivadas y darán lo mejor de sí.

Pensamiento positivo. El lugar de trabajo debe caracterizarse por contar con la mentalidad positiva. En otras palabras, la oficina debe respirar optimismo incluso ante los problemas, para que sea más fácil encontrar la solución adecuada.

Equilibrio entre vida privada y trabajo. El ambiente positivo significa que el trabajo no ocupa la mayor parte del tiempo del empleado, afectando su esfera personal. De lo contrario, el aumento de la presión será inevitable.

1.3. Teorías fundamentales del clima institucional

La teoría del clima organizacional promueve el surgimiento y desarrollo de tales entornos participativos que pueden promover el desempeño individual como corporativo, lo cual es consistente con la teoría de la motivación de que la participación promueve que todos trabajen. Parece ser ampliamente aceptado que cualquier organización que utilice métodos que satisfagan simultáneamente las metas y aspiraciones de cada miembro logra excelentes resultados.

A medida que las teorías evolucionaron, el clima organizacional ocupó su lugar entre los determinantes del buen funcionamiento de la organización del trabajo, dando preferencia a las relaciones interpersonales con énfasis en las personas y su conciencia.

Existen muchas teorías para estudiar el clima organizacional; sin embargo, se explicarán las teorías fundamentales que son: Teoría Clásica de la Administración, Teoría de las Relaciones Humanas y Teoría del Desarrollo Organizacional.

1.3.1. Teoría clásica de la administración

El ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor formuló la teoría clásica de la administración en 1916, en la que consideraba una organización como una estructura, analizando el trabajo para mejorar la eficiencia y la productividad. Destaca la estructura. Sus principales enfoques se basan en principios generales de organización y gestión formal, que se enumeran a continuación:

División del trabajo. La forma natural de trabajar es crear más con el mismo esfuerzo. Del mismo modo, permite reducir el número de objetos sobre los que debe recaer la atención y el esfuerzo. Esto se aplica a todas las profesiones que involucran un cierto número de personas que requieren diferentes habilidades. La consecuencia de esto es la especialización de funciones y la división de poderes.

Autoridad y responsabilidad. Es el derecho a mandar y el derecho a obedecer. El poder es inimaginable sin responsabilidad. La autoridad viene de la responsabilidad; se distingue entre la autoridad estatutaria, según la función y la autoridad individuales, incluida la inteligencia, el conocimiento, la experiencia, el coraje moral, las cualidades de liderazgo, el servicio prestado, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

Disciplina. La disciplina es básicamente la obediencia, la constancia, la actividad, el comportamiento, las muestras externas de respeto, expresadas según las convenciones establecidas entre la empresa y sus representantes.

Unidad de mando. Los subordinados sólo deben recibir órdenes de los superiores. Este principio es de gran importancia.

Unidad de dirección. Una única plantilla y programa para un conjunto de operaciones dirigidas a un mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no la obedece.

Subordinación de los intereses individuales a los generales. Los intereses de los subordinados no deben ser mayores que los intereses de la empresa. Se debe desechar la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el crecimiento de la organización. Sin duda, esta es una lucha continua que necesita ser sostenida.

Remuneración del personal. Debe haber equidad y garantizar la satisfacción de los empleados y las organizaciones en términos de compensación y beneficios. La remuneración de los empleados es el precio del servicio prestado. Todo esto combinado con bonos y recompensas adicionales motiva a los empleados.

Centralización. Se refiere a la concentración de poder en la jerarquía superior de una organización. En las pequeñas empresas, la centralización es absoluta e indiscutible. En las grandes empresas, los pedidos pasan por diferentes canales, lo que no permite una toma de decisiones centralizada.

Cadena escalar. Esta es la línea de fuerza que va de mayor a menor. Este camino está dictado tanto por la necesidad de una entrega segura como por la unidad de mando. Sería un error abandonar innecesariamente el camino jerárquico; pero es mucho más importante seguirlo cuando puede perjudicar a la empresa.

Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Lo mismo se aplica a la fórmula del orden social: un lugar para todos y cada uno en su lugar. Esta regla es importante porque evitará perder tiempo y materiales si se planifica y asegura una ubicación predeterminada. El orden claramente genera malos hábitos y ciega al líder.

Por el contrario, en algunos casos hay un desorden evidente, pero en realidad es un orden que se adapta a las necesidades del usuario. Por ejemplo, el escritorio de un gerente puede estar abarrotado de papeleo, lo que resulta en caos; pero si se llegara a ordenar su escritorio, se ve que cuando buscan algo, definitivamente no lo encontrarán en el “lugar correcto”.

Equidad. La equidad no requiere energía ni severidad. Requiere gran sentido común, gran experiencia y gran amabilidad en su aplicación. La búsqueda de la justicia y la búsqueda de la igualdad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta al trabajar con los empleados. La justicia es el resultado de una combinación de bondad y equidad.

Estabilidad del personal. La rotación afecta negativamente el desempeño organizacional. Cuanto más tiempo esté una persona en un puesto, más podrá mostrar interés, actividad e iniciativa y podrá utilizar sus habilidades dentro de la organización. Reemplazar el exceso de personal es una inversión costosa que nunca dará sus frutos.

Iniciativa. Es la capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito, la libertad de proponer y ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y accesible posible para que los miembros tengan la oportunidad de expresarse.

Espíritu de equipo. “La unión hace la fuerza” es un viejo dicho, pero en realidad es la única fórmula que ayuda a un equipo a lograr sus objetivos. La empresa debe funcionar en armonía entre alma y propósito. Cuando tenga lugar tal coordinación, por supuesto que hablaremos de

una organización especial. La armonía y solidaridad de todos es la gran fortaleza de la organización. El control es necesario para asegurar el orden, pero no abusaremos de él, porque entonces lo único que ganaremos es la división de opiniones, es decir, apoyaremos la división.

El concepto de esta teoría se basa en la planificación, que implica visualizar el futuro y desarrollar un programa de acción; organizar los medios para construir la estructura física y social de la organización; guiar, dirigir y orientar a los empleados; coordinar, vincular, conectar y armonizar acciones y esfuerzos conjuntos; y control, verificar que todo esté sucediendo en el orden correcto que se ha establecido y predeterminado.

1.3.2 Teoría de las relaciones humanas

Esta teoría fue desarrollada entre 1924 y 1927 por el psicólogo Hugo Münsterberg y el sociólogo Elton Mayo. Enfatiza las relaciones interpersonales, con un enfoque principal en la organización informal, la motivación, la comunicación, el liderazgo y la dinámica de grupo.

Elton Mayo concluyó que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento (pertenecer a un grupo, por lo tanto, tener un sentido de valor) y que esto podría generar conflictos con los gerentes, quienes se enfocaban principalmente en la reducción de costos y eficiencia.

Mulder (2017), señala las cuatro conclusiones finales de Elton Mayo, tales como:

- a. Los empleados individuales deben ser tratados como miembros del equipo.
- b. Para los empleados, la buena paga y las condiciones de trabajo no son tan importantes como sentirse parte de un equipo.

- c. Los grupos informales en el lugar de trabajo tienen una gran influencia en el comportamiento de los empleados de dicho grupo.
- d. Los gerentes deben valorar las necesidades sociales, como la pertenencia un grupo.

El comportamiento de los empleados está en el centro de atención, y la teoría de las relaciones interpersonales pone mucho énfasis en el hecho de que las empresas están formadas por grupos de personas. Como resultado, los defensores de las relaciones interpersonales han reemplazado la visión de gestión de máquinas por una centrada en el ser humano. Cada persona es única y por lo tanto impredecible. Su comportamiento es complejo y para entenderlo completamente, es importante reconocer sus motivaciones individuales.

Las interacciones como la atención, el respeto, el cariño y las relaciones sociales/interpersonales son realmente importantes, ya que despiertan emociones en los empleados que a menudo se denominan el lado suave de las personas. Este lado suave incluye la lógica emocional o irracional y puede fortalecer la lógica racional, pero al mismo tiempo debilitarla o eliminarla. La lógica racional se centra en la producción y la eficiencia, que pueden ser diametralmente opuestas, lo que genera conflictos y dilemas internos.

La complejidad del comportamiento humano es aún mayor si los empleados expresan sus deseos y saben cuándo se tomarán ciertas decisiones. Desde una perspectiva conductual, los empleados también pueden decidir qué comportamiento prefieren y cómo se expresa ese comportamiento. Como resultado, no existe una sola plantilla que pueda asociarse automáticamente con una situación particular (Mulder, 2017).

Cada uno es muy diferente en personalidad y comportamiento. Todos tenemos diferentes valores, estándares y deseos, que conducen a comportamientos marcadamente diferentes. Esta humanidad compleja

es un elemento importante de la gestión de los empleados. Por lo tanto, es deber de los gerentes reconocer las necesidades individuales de sus empleados y actuar en consecuencia. Esta es la esencia de la teoría de las Relaciones Humanas.

1.3.3. Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional se originó en los Estados Unidos en 1962, desarrollada por Richard Bebkhard junto con Rensis Likert y el consultor psicológico alemán Kurt Lewin, así como el trabajo de un grupo de científicos que enfatiza el desarrollo planificado de las organizaciones e introduce un conjunto complejo de ideas en la relación “humano-organización-medio ambiente”.

La definición de desarrollo organizacional supone varias características como:

Enfocarse a la organización como un todo. El desarrollo organizacional afecta a toda la organización para que el cambio pueda llevarse a cabo de manera efectiva.

Orientación sistémica. El desarrollo organizacional se enfoca en las interacciones entre las partes de la organización que se influyen entre sí, las relaciones de trabajo entre las personas, la estructura y los procesos de la organización.

Agente de cambio. El desarrollo organizacional utiliza agentes de cambio; es decir, personas que desempeñan el papel de iniciar, dirigir y coordinar cambios dentro del grupo.

Solución de problemas. El desarrollo organizacional enfatiza la resolución de problemas, no solo la discusión teórica. Para ello, utiliza la investigación-acción, es decir, mejorar la organización examinando y diagnosticando problemas y tomando las medidas necesarias para

resolverlos.

Aprendizaje experimental. A través de la experiencia en un entorno educativo, los participantes aprenderán sobre los tipos de problemas que enfrentan en el trabajo.

Proceso de grupo y desarrollo de equipos. El desarrollo organizacional se basa en procesos grupales como la discusión grupal, la confrontación, el conflicto intergrupal y los procedimientos de cooperación.

Retroalimentación. El desarrollo organizacional brinda retroalimentación y retroalimentación a las personas para que tengan datos concretos que respalden sus decisiones. La retroalimentación brinda retroalimentación sobre su comportamiento y alienta a las personas a comprender las situaciones en las que están involucradas y tomar medidas correctivas.

Orientación situacional. El desarrollo organizacional se realiza de acuerdo con un proceso rígido e invariable. Por el contrario, es situacional y se centra en circunstancias imprevistas. Es pragmáticamente flexible, adaptando las actividades a las necesidades específicas y especiales que se han diagnosticado.

Desarrollo de equipos. El desarrollo organizacional ocurre a través de equipos. Su propuesta es un cambio planificado basado en el principio de que no existe un modelo perfecto que pueda funcionar en todos los casos. Las organizaciones deben adaptarse sistemáticamente a las circunstancias.

Enfoque interactivo. La comunicación y la interacción son aspectos esenciales del desarrollo organizacional para lograr la multiplicación de los esfuerzos de cambio. La sinergia es importante en la interacción.

Los objetivos comunes de la Teoría del Desarrollo Organizacional son:

- a. Crear un sentido de unidad entre las personas en relación con la organización.
- b. Desarrollar el espíritu de equipo a través de la inclusión y la interacción de las personas.
- c. Mejorar la percepción general del entorno externo para facilitar la adaptación organizacional.

Los métodos de desarrollo organizacional tienen su origen en las ciencias del comportamiento. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso que consta de tres fases:

Figura 1 El proceso del Desarrollo Organizacional



Nota Adaptado de Bebkhard, Likert y Lewin.

Recolección de datos: La recopilación y el análisis de datos es una de las actividades y métodos técnicos más complejos para describir la relación entre el sistema organizacional, sus elementos y subsistemas y para identificar los principales temas y problemas.

Diagnóstico organizacional: Principalmente es orientada hacia el proceso de resolución de problemas. Se pone un énfasis considerable en desarrollar y probar nuevos enfoques para resolver problemas organizacionales y preparar sistemas para el cambio.

Intervención: Las intervenciones se pueden realizar a través de entrenamiento de sensibilidad o técnicas de laboratorio. La intervención es un paso en el proceso de desarrollo organizacional que se puede definir como una acción planificada que se tomará después de la etapa de diagnóstico. La obtención de datos o un diagnóstico es una forma de interferir en el sistema. La intervención no es la etapa final del desarrollo organizacional, sino lo que facilita el proceso; debe ser continuo.

1.4. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral. Vroom (1964) define la satisfacción laboral como la orientación emocional de los empleados hacia su rol en el lugar de trabajo. La satisfacción laboral es un componente importante de la motivación de los empleados y un motor para la mejora del rendimiento. Muchas personas han definido la satisfacción laboral a lo largo de los años. Hoppock y Spielgler (1938) definen la satisfacción laboral como un conjunto integrado de condiciones psicológicas, fisiológicas y ambientales que hacen que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo. Además, se enfatiza el papel de los empleados en el lugar de trabajo, ya que los empleados de una organización se ven afectados por muchos factores diferentes.

Si los empleados no están satisfechos con sus deberes, no se protegen sus derechos, las condiciones de trabajo son inseguras, los compañeros no cooperan, los superiores no los respetan, no se les tiene en cuenta a la hora de tomar una decisión. Como resultado, se sienten desconectados de la organización. Actualmente las empresas no pueden aceptar empleados insatisfechos, porque no cumplirán con los estándares o expectativas de sus superiores, serán despedidos, lo que arrastrará a los empleados según costos adicionales de contratación para las empresas.

De esta forma, las empresas se benefician al brindar a los empleados un ambiente de trabajo flexible donde sienten que sus opiniones son valoradas y que son parte de la organización. La moral de los empleados debe ser alta, ya que afectará su desempeño, ya que una moral baja hará que se esfuercen menos por mejorar.

Hannoun (2011) define a la satisfacción laboral de manera muy amplia como la actitud general de las personas hacia el trabajo. Lo que hacen las personas es mucho más que las acciones que realizan, ya que también tienen que interactuar con colegas y gerentes, seguir reglas y políticas organizacionales, adherirse a estándares de desempeño, sobrevivir a las condiciones laborales y muchas otras cosas. Esto significa que medir la satisfacción de los empleados es una cobertura de trabajo compleja.

También se puede definir como la actitud de un trabajador hacia su trabajo basada en creencias y valores. La actitud está determinada tanto por los detalles del trabajo actual como por la percepción de los empleados del debería.

Las características del trabajo afectan la percepción del estado actual del trabajo:

- a. Remuneración.
- b. Condiciones de trabajo.
- c. Vigilancia.
- d. Compañerismo.
- e. Contenido.
- f. Seguridad laboral.
- g. Oportunidades de promoción.

Hannoun (2011) añade que se pueden distinguir dos tipos o niveles de análisis en relación con la satisfacción:

Satisfacción general. El nivel promedio que un empleado probablemente sienta acerca de diferentes aspectos de su trabajo.

Satisfacción por facetas. Más o menos satisfecho con algún aspecto de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones laborales recibidas de la dirección, compañeros, política de la empresa.

1.5. Entorno de trabajo

El entorno de trabajo abarca dos dimensiones más amplias, como el trabajo y el contexto. El trabajo incluye todas las diferentes características del trabajo, como la forma en que se realiza y completa el trabajo, incluidas tareas como aprender a hacer el trabajo, supervisar el desempeño laboral, la satisfacción laboral, la diversidad laboral y el valor intrínseco de las tareas.

Muchos estudios se han centrado en el aspecto intrínseco de la satisfacción laboral mostrando que existe una relación positiva entre el clima laboral y el aspecto intrínseco de la satisfacción laboral. Luego describen un segundo aspecto de la satisfacción laboral, llamado contexto, que incluye las condiciones físicas de trabajo y las condiciones sociales de trabajo (Skalli et al., 2008).

Varios factores del entorno laboral, como los salarios, las horas de trabajo, la autonomía de los empleados, la estructura organizacional y la comunicación entre los empleados y la gerencia, pueden afectar la satisfacción laboral.

Por otro lado, la mayoría de los empleados tienen problemas con un jefe que no los respeta. Los gerentes también exhiben comportamientos de empleados complejos que los hacen sentir incómodos al compartir ideas

buenas y creativas con sus superiores. Además, la alta dirección limita a los empleados a sus deberes, en lugar de crear un sentido de responsabilidad en los empleados obligándolos a trabajar en equipo para lograr altos resultados.

El ambiente del lugar de trabajo tiene un gran impacto tanto en los empleados, ya que tienen que desempeñar sus funciones dentro de él. A menudo se les pide a los empleados que consideren esta característica del lugar de trabajo. Si bien un entorno laboral positivo puede animar al empleado, uno negativo puede desmotivarlo.

1.5.1. Elementos de un entorno de trabajo

El ambiente de trabajo a menudo incluye un conjunto diferente de factores relacionados con el negocio y las condiciones laborales específicas, tales como:

- a. Condiciones corporativas.
- b. Condiciones específicas del trabajo.

Tabla 1 Elementos de un entorno de trabajo

Condiciones corporativas	Condiciones específicas del trabajo
Programas de empleador para empleados. Propiedades físicas.Estilo de liderazgo. Políticas y protocolos de la empresa. Valores empresariales. Retroalimentación del personal. Comportamiento social.	Beneficios laborales. Condiciones de trabajo. Nivel de satisfacción laboral

Fuente Adaptado de Glassdoor Team (2021).

1.5.2. Tipos de entornos de trabajo

Glassdoor Team [LG7.1] señala que hay diferentes tipos de entornos de trabajo exitosos, que incluyen:

Entorno colaborativo. En un entorno de trabajo en equipo, el lugar de trabajo está organizado para apoyarse y promover el éxito de los miembros del equipo. Los beneficios clave de trabajar en un entorno de este tipo pueden incluir compartir responsabilidades con un grupo de personas, desarrollar relaciones de trabajo sólidas con los compañeros de trabajo y desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

Entorno de trabajo centrado en las personas. En un entorno personalizado, los empleados son libres de elegir un estilo de trabajo que se adapte a su productividad. Los beneficios clave pueden incluir la libertad de trabajar de forma independiente, trabajar desde casa, horarios flexibles, llevar mascotas al trabajo y personalizar el lugar de trabajo.

Entorno de trabajo rápido. Los extrovertidos pueden disfrutar de un entorno dinámico. Los empleados en tales condiciones deben adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, realizar múltiples tareas al mismo tiempo y lograr sus objetivos. Los beneficios clave pueden incluir trabajar en un entorno emocionante, disfrutar de un entorno dinámico y conectarse con colegas de ideas afines.

Centrado en la comunicación. En un entorno de trabajo orientado a la comunicación, varios elementos clave de una empresa, como el diseño de interiores y las políticas de la empresa, tienen como objetivo establecer y mantener el diálogo entre los empleados. Los principales beneficios de este tipo de ambiente de trabajo son una atmósfera colaborativa donde los empleados se ayudan entre sí, la retroalimentación mutua de los gerentes y subordinados, la ausencia de conflictos en el lugar de trabajo y el trabajo en equipo mejor.

Escéptico. En un entorno escéptico, se alienta a los empleados a cuestionar y desafiar las ideas. Los beneficios clave de esta configuración podrían incluir fomentar la innovación, motivar a los empleados, fomentar el compromiso de los empleados, aumentar la productividad a través de los aportes de los empleados comprometidos y evitar las trampas del compromiso de los empleados.

Artístico. La comunidad artística fomenta la creatividad y la innovación a través del diseño del espacio de trabajo y las políticas de la empresa en áreas como el código de vestimenta, las horas de trabajo y las recompensas por desempeño. Los beneficios clave pueden incluir una mayor motivación de los empleados, mayor creatividad e innovación, mayor satisfacción de los empleados, menor rotación de empleados y menores costos de contratación.

CAPÍTULO II

IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS CENTROS HOSPITALARIOS

En los pronósticos de los centros del hospital, se enfatizan áreas de desarrollo significativas en términos de apoyo al hospital, como: superioridad en los servicios médicos, incluida la atención médica y la satisfacción del paciente, el familiar y el personal de la familia; el método de operación de los expertos en atención médica con una dinámica creciente y valor de la empresa; solidaridad internacional; desarrollo científico y tecnológico; integración del Sistema Nacional de Salud; organización, eficiencia y control de la eficacia; mejora del sistema de información; la formación y superado continuamente el capital humano; gestión adecuada de la logística y la garantía de la infraestructura.

A pesar de muchos avances en el cuidado de la salud, todavía hay comportamientos de los empleados que son inconsistentes con una cultura de excelencia en el servicio y pueden afectar los niveles de desempeño individual y organizacional, afectando así la calidad del servicio brindado (Hernández et al., 2008).

Cameron y Quinn (2006) señalan que, en cualquier organización, antes de decidirse por una intervención orientada al cambio, es importante conocer, analizar e interpretar los rasgos culturales comunes de sus miembros en la organización como una de las premisas para explicar los factores o elementos de su situación actual para promover una nueva adaptación a un entorno en constante cambio.

2.1. Definición de cultura organizacional

Hay muchos términos utilizados por diferentes investigadores para referirse a la cultura organizacional. Del mismo modo, existen muchas definiciones de cultura organizacional. Muchos autores han descrito la cultura organizacional en términos de personas, sus características y estilos únicos, y la forma en que trabajan. La cultura organizacional a veces se denomina “cultura corporativa”. Este término se refiere al sentido más “mercantil” de la cultura organizacional (Kilman et al., 1985).

Si bien no hay consenso sobre la definición de cultura organizacional, la mayoría de los autores están de acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a algo ampliamente definido, histórico (por el fundador o líder) en términos de cosas estudiadas por los antropólogos (como el ritual y el simbolismo), en términos de la sociedad (creado y mantenido por un grupo de personas que se unieron para crear una organización), suave y difícil de cambiar.

Asimismo, es descrita como conjuntos de conocimientos compartidos por miembros de una unidad social adquiridos en el proceso de socialización y aprendizaje, presentando a las personas otros elementos culturales entre sí, como actividades e interacciones, información transmitida y artefactos tangibles, dan forma a las experiencias sociales. Sin embargo, las culturas no son ni homogéneas ni estáticas porque cambian y se moldean dinámicamente con el tiempo.

Para Schein (198[LG8.1]8), la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, principios y normas que una organización acepta y practica. Distingue diferentes niveles de cultura, tales como:

- a. Supuestos básicos.
- b. Valores o ideologías.
- c. Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración).
- d. Prácticas.

Los artefactos y las prácticas incorporan valores e ideas de gestión. Del mismo modo que, al cultivar una cultura en una organización basada en sus valores, se busca que todos los integrantes se identifiquen con los objetivos estratégicos de la organización y muestren conductas de autocontrol. Esto significa que la cultura es una forma particular de hacer negocios en un entorno particular.

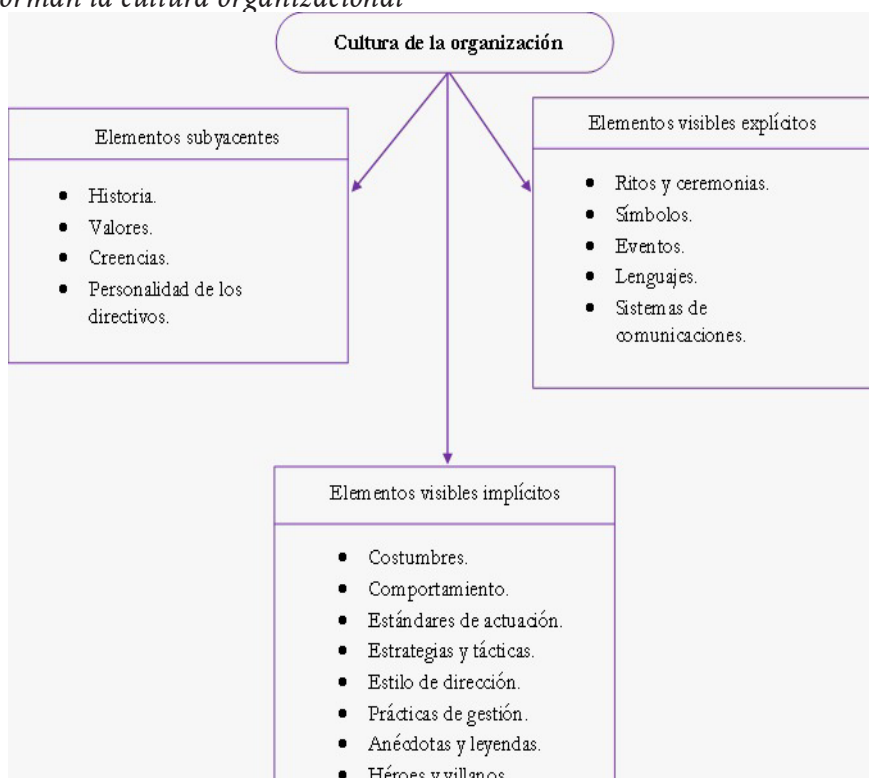
La cultura organizacional es una herramienta para fortalecer las organizaciones empresariales, se define como las premisas y creencias básicas que construyen sus integrantes. En tiempos de cambio, cuando las organizaciones se enfrentan a la necesidad de utilizar estrategias competitivas para tener éxito en el mercado e introducir innovaciones, encuentran fortaleza en la cultura organizacional. Es una herramienta que permite a las personas actuar con eficacia, tomar decisiones, llegar a acuerdos y cambiar la estructura del trabajo (Rivas, 1933).[LG9.1]

De esta forma, se pueden explicar las características culturales de una organización tradicional, ya que los actores y organizaciones tienen una cultura que determina el diseño de comportamientos individuales o grupales que pueden cambiar al pensar en sus procesos y productos en un ambiente de constante innovación, lo cual contribuye al desarrollo de una

identidad personal, profesional y organizacional única.

El concepto de cultura organizacional no se limita a la ideología, identidad corporativa o prácticas de gestión. Es un fenómeno mucho más completo y rico que atrae tanto a audiencias internas como externas, porque está construido socialmente. La productividad a nivel individual o colectivo, así como la opinión pública o la percepción de una organización, sólo puede entenderse a través de una cultura empresarial basada en otras prácticas de producción simbólica (Méndez, 2019).

Figura 2 Elementos subyacentes, visibles implícitos y visibles explícitos que conforman la cultura organizacional



Nota. Tomado de Galeón.com (s.f.)

Algunas de las características de la cultura organizacional presentadas en la Figura 2 se basan en tres características principales que los procesos de gestión de la comunicación empresarial asocian con la presencia de personas que pueden clasificarse como buenas, malas, decididas o heroicas y villanas.

2.2. Elementos de la cultura organizacional

La cultura es la unidad social y normativa que apoya y sustenta a una organización en su conjunto. La cultura es un factor que afecta las actividades gerenciales y no gerenciales y las actitudes de los miembros de una organización. Las organizaciones tienen su propia cultura, pero esta a su vez refleja la sociedad que las rodea, los sistemas de valores de estas sociedades y países, su filosofía, política, religión, etc.

A grandes rasgos, existen dos visiones de los factores culturales, que llamaremos integrales y diferenciales. La voz unificadora de todo lo aceptado por una sociedad o un grupo de personas (objetivo y subjetivo, material o inmaterial); el segundo enfoque, que defendemos, distingue solo algunos elementos, tratando el resto como productos o expresiones culturales (Rodríguez, 2004).

Es por ello que la cultura organizacional cuenta con cuatro elementos principales (visión, valores culturales, talento humano, identidad organizacional, normas y lineamientos) para su buena gestión y para mejorar el ambiente en toda la organización.

2.2.1. Visión

La visión de la empresa describe el objetivo final. Esto es lo que impulsa a la organización más allá de sí misma. La visión es uno de los elementos clave del liderazgo efectivo en un entorno organizacional. La falta de una visión clara es una de las principales causas del descenso del

rendimiento de los empleados en muchas organizaciones en los últimos años. La visibilidad es importante debido a los cambios constantes que ocurren en un entorno de constante cambio.

Las organizaciones deben moverse en la dirección que indica la visión, y dado que la visión es la guía para sus miembros, esta no solo debe ser clara e inspiradora, sino que también debe reflejar con precisión las características de la organización, sus puntos internos y sus objetivos e interactuar con el entorno (Bogler y Nir, 2001).

Por otro lado, Kantabutra y Avery (2010) argumentan que una visión es una vista ambiciosa de un futuro en el que todos en la organización pueden creer y no es fácil de lograr, pero que ha traído consigo un futuro mejor para hoy. Tener una buena visión contribuye al crecimiento de la organización, da sentido a los ciudadanos de la organización y amplía su visión de posibilidades sin dejar de ser viable.

Es importante que la visión de la empresa refleje sus valores y aspiraciones para ganarse los corazones y las mentes de sus empleados y, con suerte, de las partes interesadas. Por lo tanto, significa que es deber de la dirección estratégica asegurarse de que la visión de la organización sea comunicada y acordada de manera efectiva por todos los empleados.

Esta visión crea cohesión entre los miembros de la organización y motiva a la organización para lograr sus objetivos. Una vez que se define una visión, los miembros de la organización pueden elevar el nivel desarrollando e implementando estrategias para lograr esa visión. A medida que la retroalimentación regresa a la alta gerencia, ellos vuelven a comprender lo que necesitan para reevaluar la visión de la organización y reevaluarla en cuanto a relevancia y credibilidad.

El liderazgo estratégico consiste en desarrollar una visión a largo plazo de las intenciones de la empresa. La perspectiva a largo plazo generalmente mira hacia el futuro por lo menos de cinco a diez años. Leonard y Huang

(2014) argumentan que la visión de una organización alinea las acciones de las personas en toda la organización. La visión es realmente muy positiva y todos en la organización la entienden y actúan en consecuencia. También está lleno de entusiasmo y energía, y la gente se enorgullece de hablar sobre la visión de su organización, por lo que el efecto es positivo.

Por otro lado, la visión puede ser positiva como también negativa. Las visiones negativas son de corta duración, dirigen las energías de las personas en la dirección equivocada y transmiten mensajes amenazantes. La retroalimentación negativa limita las capacidades de una organización y puede causar frustración y desconfianza en lugar de inspirar y motivar a las personas. Por otro lado, la visión positiva, también conocida como visión superior, mejora la eficiencia de la organización e influye positivamente en el crecimiento de la empresa a través de sus diversos atributos.

Como ya se había mencionado anteriormente, la visión para una organización es crucial. Entonces, a continuación, se les presentará tres razones clave que explican por qué es tan relevante la visión.

Es unificador. Cuando se define una visión clara dentro de una empresa, se crea un lugar de encuentro o interés común, haciendo que las personas se sientan parte de un todo mayor.

Es inspirador. La definición de una visión poderosa es inspiradora. Esto tiene un claro efecto motivador en todos en la organización. Genera energía y entusiasmo, aumenta el compromiso y promueve el cambio.

Proporciona la coordinación del establecimiento de objetivos y la planificación empresarial. Tener una visión le da a la empresa un sentido de propósito y dirección. La visión ayudará a definir los objetivos a corto y largo plazo y guiará las decisiones que se tomen en el camino.

2.2.2. Valores culturales

Los valores empresariales que incruste en el código cultural serán la base de las acciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa. Estos valores son un constructo, es decir, un término utilizado para referirse al estado interno de una persona, que en realidad no existe, en el sentido de que no existe una entidad física directamente observable. Sin embargo, se puede inferir de las respuestas verbales de las personas y otros comportamientos y es útil para predecir otros comportamientos verbales y no verbales observables y medibles (Levitin, 1973).[LG10.1]

Los valores están íntimamente relacionados con las creencias y las actitudes. Las creencias surgen de los valores, que son el componente más profundo de estas estructuras de correlación. Aunque se han propuesto diferentes definiciones de un conjunto, el término generalmente se refiere a un conjunto relativamente estable de creencias sobre un objeto o situación que hace que una persona tienda a reaccionar de una determinada manera sus preferencias, las cuales pueden estar orientadas en su beneficio o desventaja.

Por otro lado, en una organización se puede hablar de la presencia de una cultura común en un momento donde los valores son compartidos por un gran número de miembros, lo que les permite actuar de forma sincronizada y coherente en todas las situaciones. Hablando de valores organizacionales, Gerdhe (2012) los define como la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de una habilidad particular y la transformación emocional de creencias previas. Para mantener la identidad cultural de la empresa se priorizan los valores creados, aceptados y transmitidos por la propia organización.

A la mayoría de las personas les resulta difícil definir qué es la cultura organizacional. Pero, por otro lado, en el día a día de muchas organizaciones se siente muy claramente la existencia de la cultura y su impacto en el desempeño individual y el logro de las metas organizacionales.

La cultura a menudo se centra en cómo las personas ven e interpretan su organización, lo que significa que es una parte importante para comprender por qué las organizaciones hacen lo que hacen y centrarse en lo que hacen. Así, el estudio de la cultura organizacional proporciona un marco para explicar el comportamiento de las personas en una organización (Alcover y Topa, 2018).

La cultura organizacional es entendida como un conjunto de valores básicos, supuestos, creencias y normas compartidas por los miembros de la organización y propuestas a los nuevos miembros como verdaderas. Estas normas, valores y creencias compartidas crean un entorno que influye en las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En resumen, los valores pueden pensarse como metas deseables que trascienden situaciones específicas, tienen importancia variable y son jerárquicas, y actúan como principios rectores en la vida de uno, otro individuo o unidad social. Tal definición de valores como fines implica que: sirven a los intereses de alguna entidad social; que pueden estimular la acción proporcionando dirección e intensidad; actúan como criterios para evaluar y justificar la acción; y lo que se gana a través de la socialización de acuerdo con los valores del grupo dominante, así como a través de las experiencias de aprendizaje a lo largo de la vida del individuo.

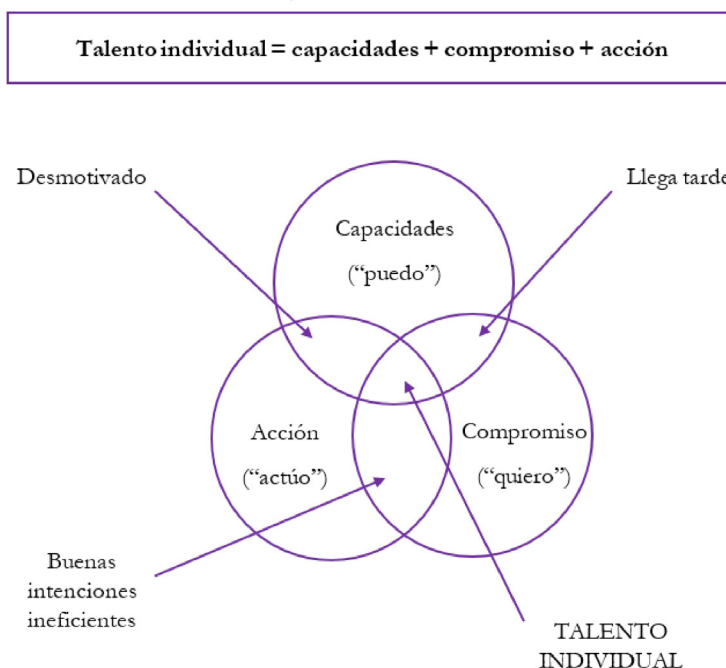
2.2.3. Talento humano

En la era del conocimiento, el equipo de gestión del talento humano surgió para reemplazar al departamento de recursos humanos. El equipo de gestión de RRHH está exento de actividades operativas y es responsable de brindar asesoramiento interno, lo que permite a la industria emprender actividades estratégicas con orientación global y enfocadas en el futuro y el destino de la organización y sus miembros (Chiavenato, 2009[LG11.1]).

Esto se basa en la construcción de una estrategia de gestión del talento en línea con la filosofía y la estrategia comercial de la organización. Solo en base a esta estrategia se pueden tomar decisiones importantes sobre si actuar en el ámbito de la gestión del talento. Tiene como objetivo crear un grupo de personas talentosas, capaces, dinámicas y leales que puedan contribuir a satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización.

En otras palabras, el talento no puede desarrollarse espontáneamente y requiere un complejo estructural que permita a los empleados ganar poder apoyando sus talentos, independientemente de su posición en la jerarquía laboral. Por lo tanto, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser mejorar el desempeño de los empleados y el impacto de sus acciones en toda la cadena productiva. El talento requiere habilidad y compromiso.

Figura 3 Estructura del talento humano



Nota. Tomado de Jericó (2001).

El talento humano es la suma de capacidad, compromiso y acción. Estos son los tres elementos principales del desarrollo personal, pero debe quedar claro que el objetivo de la optimización del talento es mejorar el desempeño de las organizaciones empresariales, lo que significa que el talento es colectivo y comunitario.

Potenciar el talento individual es la base para la resonancia del talento a nivel organizacional o estructural de la empresa. Pero el punto de partida es que el empleado pueda interactuar con su competencia y con la propia organización de la empresa, es él quien necesita estar dotado de la formación y condiciones de trabajo adecuadas para asegurar el compromiso o la motivación (Mejía-Giraldo et al., 2013).

Existe una correlación entre el talento humano y las habilidades. Definiendo el término “competencia”, es como un conjunto de habilidades, conocimientos, técnicas y formas de pensar que permite a los empleados desarrollar un desempeño que sería un nivel competitivo de mejora. El propósito de esta competencia es demostrar los requisitos apropiados que los empleados necesitan para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

Mejía-Giraldo et al. (2013), menciona que la gestión del talento basada en habilidades es ampliamente utilizada en las organizaciones latinoamericanas con resultados comprobables en productividad y posterior impacto competitivo. El talento humano no puede desarrollarse espontáneamente, y se necesita un conjunto estructural que permita a los trabajadores ganar poder apoyando sus talentos, independientemente de su posición en la jerarquía laboral. Por lo tanto, el objetivo principal de la organización empresarial es aumentar la productividad de los empleados y lograr que sus acciones tengan un impacto en toda la cadena productiva.

2.2.4. Identidad organizacional

Los empleados se consideran representantes de la empresa (y viceversa, es decir, de la organización que los representa). Se asume que es una opinión colectiva y compartida sobre las características y valores de la organización. Esto se aplica solo a la diferencia en el grado de análisis: pertenece a un grupo social, no a un individuo.

Muchos autores discuten las diferencias o similitudes entre los términos “identidad corporativa” e “identidad organizacional”. La identidad corporativa se concibe en términos de directrices y se centra en la imagen. Mientras que la identidad organizacional se basa en las percepciones, sentimientos y pensamientos de los diferentes miembros de la organización, la identidad corporativa depende directamente de los gerentes, de cómo quieren ver su empresa y presentarla al público (Oliva y Prieto, 2015).

La identidad organizacional se considera relativamente flexible y volátil. Esta inestabilidad fomenta la adaptabilidad, especialmente cuando la organización realiza cambios para satisfacer las necesidades del entorno externo. Gagliardi (1986) [LG12.1] señala que las organizaciones deben aprender a cambiar y; al mismo tiempo, seguir siendo las mismas cuya principal estrategia es preservar su identidad, especialmente en las cambiantes condiciones amenazantes.

Según Whetten y Mackey (2002), [LG13.1] el término “identidad organizacional” ha sido formulado como una metáfora fenomenológica o como una construcción social que existe objetivamente en su núcleo y es propiedad de las organizaciones como actores sociales. Así, la identidad organizacional ha sido definida como lo que los miembros formales de la organización piensan y sienten acerca de ella, como resultado de sus percepciones individuales de los atributos clave, distintivos y perdurables que la caracterizan y representan.

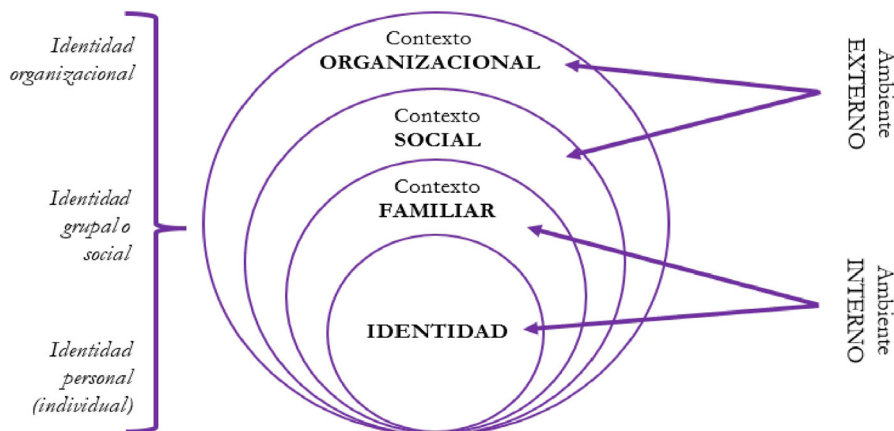
La identidad organizacional y los procesos de recuperación de modelos o prácticas organizacionales están íntimamente relacionados. La construcción-reconstrucción de la identidad organizacional es un proceso dinámico y problemático que involucra la interacción de muchos factores dentro del contexto específico de la organización. Es importante comprender este proceso al emprender la transferencia y recuperación de modelos y prácticas organizacionales específicas, y las posibles consecuencias de esto para el comportamiento organizacional (Ibarra, 2003).[LG14.1]

Por otro lado, Etkin y Schvarstein (1992) [LG15.1] explican que la identidad de una organización consiste en la realización de una actividad; es decir, resaltar un personaje secundario y es en el momento de su aparición que esta figura cobra importancia. Esto plantea dos problemas:

- a. La identidad de la organización surgirá a través de la definición del observador, quien la construye como objeto de análisis.
- b. Dado que la identidad objetiva se crea como resultado de la actividad de discriminación del observador, éste realiza un acto creativo, un acto imaginario.

Estos autores proponen una definición que incluye a la organización y al observador de tal forma que definen la identidad organizacional como un complemento, donde no solo es importante la forma en que se define la organización, pues lo importante es la identificación de la organización. a la interacción del observador; es decir, su identidad cobra importancia cuando el observador la distingue.

Figura 4 Construcción de la identidad



Nota. Tomado de Hidalgo (2015).

Hidalgo sostiene que un individuo crea su identidad como resultado de la socialización y las interacciones con otros, mientras que las organizaciones crean su identidad dependiendo del propósito para el que fueron creadas. Un individuo puede tener una identidad diferente según el contexto o el espacio en el que vive, porque depende de las relaciones cambiantes que se dan en los niveles: personal, grupal o de organización social.

2.2.5. Normas y lineamientos

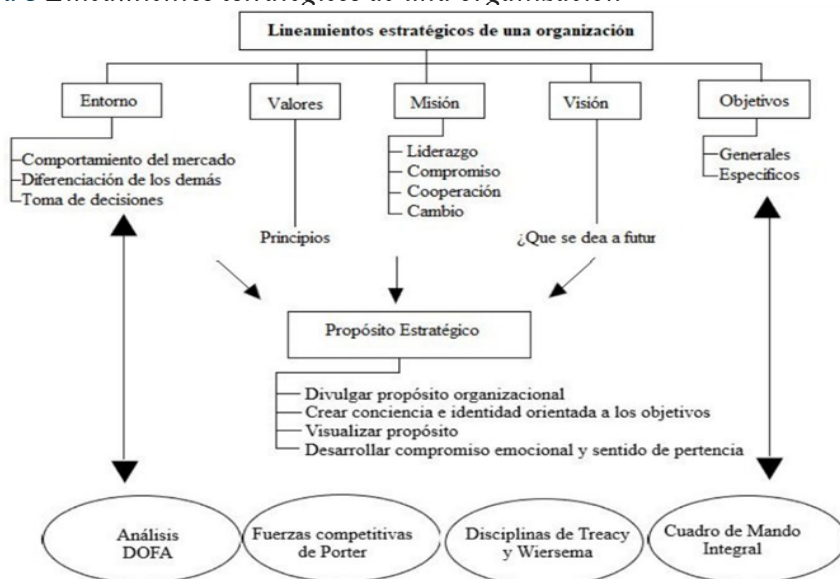
Los lineamientos organizacionales son normas de acciones a seguir para tomar decisiones acertadas sobre temas que surgen continuamente en una organización. En el mismo orden, son los criterios generales de desempeño que complementan el logro de las metas y facilitan la implementación de la estrategia. Estas reglas son decididas por la alta dirección de la empresa.

Al implementar políticas claras que se comunican con precisión a todos los miembros de la organización, es esencial mantener un control de gestión básico para supervisar la empresa, haciendo solo los ajustes correctos

cuando sea necesario y esforzándose siempre por mejorar los procesos normales de la empresa (Deloitte, 2011).

Para ejercer el lineamiento adecuado, es necesario definir la misión, visión, metas y valores de la organización, pues cada aspecto debe estar muy claro para dar cabida al desarrollo de la estrategia. La aplicación exitosa de cada uno de estos factores dependerá de la dirección e implementación que el gerente elija para su organización.

Figura 5 Lineamientos estratégicos de una organización



Nota. Tomado de Hidalgo (2015).

Las reglas en cada área de negocio se convierten en la base para la adecuada ejecución de la misión, el logro de las metas y el logro de la estabilidad de la organización, conducente a la mejora continua. En el caso de la gestión documental, las normas, leyes, decretos y reglamentos son la guía definitiva de los aspectos a considerar al realizar todos los trámites necesarios para la gestión, clasificación, archivo, protección y control de la información.

Por tanto, se puede decir que las normas o lineamientos son protocolos, son la base, fundamento y guía para la realización de diversas actividades, y esto no es ajeno al campo de la gestión documental, y más aún, porque es un método que te permite almacenar y gestionar la información correctamente.

2.3. Rendimiento organizacional

El rendimiento depende en gran medida de la capacidad de una organización para resolver los problemas que surgen en el entorno empresarial. Por ello, medirla es una prioridad máxima para obtener información útil, relevante y confiable que permita a los gerentes desarrollar acciones estratégicas para mejorar la eficiencia y competitividad de sus cuadros.

El rendimiento organizacional es uno de los elementos más importantes de la administración estratégica y la investigación organizacional. En los últimos años, la medición subjetiva del desempeño se ha vuelto más popular debido a la dificultad de obtener información financiera de las empresas y porque se considera una estrategia adecuada para medir el impacto de los activos intangibles. Esta herramienta ayuda a los gerentes a evaluar la eficiencia y el rendimiento de los recursos (Al-Dhaafri et al., 2016).

Para Camisón y Cruz (2008[LG16.1]), el rendimiento es un término ampliamente estudiado en la literatura organizacional; sin embargo, la Teoría de la Estrategia difiere en concepto, contenido y método de implementación, principalmente debido a su naturaleza multidimensional.

Es claro que la dificultad para definir este concepto se debe principalmente a sus diferentes significados, como lo demuestra el hecho de que no existe una definición universalmente aceptada, debido a que el concepto ha evolucionado a lo largo de las décadas del siglo.

El rendimiento organizacional se basa en el supuesto de que una organización es una organización voluntaria que vincula los recursos productivos, incluidos los recursos humanos, físicos y de capital, para lograr un objetivo común. De manera similar, es un resultado económico resultante de la interacción entre el comportamiento, los atributos y el entorno de la organización (Crook et al., 2005).

El trabajo organizacional puede ser un desafío debido a los diferentes estándares, que incluyen la sostenibilidad, la rentabilidad, la satisfacción del equipo y la voluntad de responder a los cambios ambientales. Sin embargo, el rendimiento organizacional se puede medir hasta cierto punto a través de métricas financieras, que a menudo se consideran más un concepto en el papel que en la práctica.

De acuerdo con Ricardo y Wade (2001), el término rendimiento a veces se confunde con productividad. Sin embargo, existe una diferencia entre estos términos, ya que la productividad es una relación que refleja la cantidad de trabajo realizado en un período de tiempo determinado. Por otro lado, el rendimiento es una métrica más amplia que puede incluir tanto como la calidad, la consistencia y otros factores. Las evaluaciones basadas en el rendimiento a menudo incluyen métricas de productividad.

Esto quiere decir que el rendimiento se basa en la productividad de los miembros de la organización y está relacionada con la medición de los resultados obtenidos como resultado del trabajo realizado en un determinado período de tiempo.

CAPÍTULO III

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL MEJOR RENDIMIENTO DE LOS CENTROS HOSPITALARIOS

Hoy más que nunca, en el contexto de la globalización, cuando las empresas y organizaciones necesitan desarrollar sus productos y servicios en un entorno altamente competitivo, el diseño organizacional cobra cada vez más importancia. Por ello, es fundamental e importante que las empresas desde sus inicios creen una cultura organizacional que las conduzca al éxito.

En este mundo globalizado, el diseño de la estructura organizativa de las empresas debe corresponder a su función social, teniendo en cuenta la estructura (formalización, especialización, estandarización, centralización, complejidad, profesionalización, recursos humanos) y el contexto (tecnología, ambiente externo, estrategia y metas, cultura organizacional) (Zambrano et al., 2017).

La estructura organizativa de las empresas permite formalizar procedimientos, actuando como guía, apoyando la integración del personal y optimizando la información y la tecnología para un mayor rendimiento,

eficiencia y competitividad. La formación de la estructura organizativa de una empresa está influida por muchos factores, como el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización, el entorno, el tamaño de la empresa, los objetivos y funciones de las áreas individuales de la organización y el objetivo final de la organización.

3.1. Diseño organizativo

Yagual-Rivera (2013) define el diseño organizacional como un proceso en el que las empresas se esfuerzan por lograr resultados óptimos mediante la implementación de estrategias adecuadas a las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta los factores elementos: internos y externos. De tal manera que la toma de decisiones de los directivos esté relacionada con las metas y misiones planteadas por la empresa, de manera que puedan ser implementadas de manera efectiva en beneficio de la organización.

El diseño organizacional es un proceso planificado de cambio cultural y estructural que incluye la institucionalización de una variedad de tecnologías sociales para que una organización pueda diagnosticar, planificar e implementar el cambio con la ayuda de su propio consultor.

Al igual que hoy, el elemento clave de una empresa es lograr eficiencia, eficacia e innovación a través de acciones oportunas que contribuyan al desarrollo organizacional y la competitividad empresarial a través del establecimiento de una jerarquía, la división del trabajo y la realización de los objetivos de la estructura organizacional.

Otra definición de diseño organizacional la da Chiavenato (2002), [LG17.1] quien argumenta que el término es más relevante para el entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las operaciones y el tamaño de la organización. Es el proceso de seleccionar e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y conectar recursos y servir a la misión y metas principales.

La estructura organizativa de la estructura de la empresa permite dirigir el trabajo de los empleados; por lo tanto, la responsabilidad del gerente en lograr el buen funcionamiento de la empresa y, al mismo tiempo, contribuye al éxito en el logro de los objetivos. Identificar el talento necesario para acelerar el crecimiento y la rentabilidad de la organización.

El diseño organizacional de la estructura de las empresas permite direccionar el trabajo de los empleados, de aquí la importancia de la responsabilidad de los directivos por alcanzar el correcto funcionamiento de la empresa, promoviendo el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas, a la vez que permite a los directivos identificar el talento necesario para potenciar el crecimiento y rentabilidad de la organización (Tituaña-Sotalin, 2015).

También se analiza el proceso mediante el cual los gerentes deciden sobre la estructura adecuada de la estrategia de una organización y el entorno en el que los miembros de la organización implementan esta estrategia. Así, el diseño organizacional obliga a los gerentes a tener simultáneamente dos perspectivas: dentro y fuera de la organización.

En la práctica, el diseño y estudio de las organizaciones es bastante difícil. Así, la configuración de la organización incluye el diseño preciso de una serie de bloques de construcción y mecanismos de coordinación. Como respuesta estratégica al contexto organizacional, en el organigrama se presenta la estructura divisional en tres formas: agrupación por función, agrupación por producto o por desempeño y agrupación por matriz.

Por tanto, el diseño organizacional se entiende como un proceso sistemático en el que las empresas optimizan sus resultados mediante la implementación de estrategias adecuadas a sus intereses y operaciones, teniendo en cuenta los factores endógenos y exógenos, con el fin de tomar las mejores decisiones para alcanzar las metas previstas (Bú-Alva, 2022).

3.2. Etapas del diseño organizativos

Existen diferentes etapas en la evolución del diseño organizacional: el enfoque clásico, el enfoque tecnológico, el enfoque ambiental y la reducción de tamaño.

3.2.1. Etapa Enfoque clásico

Este enfoque es pragmático y mecánico; se dedica principalmente a mejorar la productividad de los trabajadores. Enfatiza los conceptos de planificación, estandarización y mejor uso del esfuerzo humano a nivel operativo del negocio para maximizar la producción con factores mínimos. Las organizaciones más eficaces y eficientes tienen una estructura jerárquica en la que los miembros de la organización en sus actividades se guían por un sentido de responsabilidad y un conjunto razonable de normas y reglamentos.

Según Weber (2005), [LG18.1] cuando estas organizaciones están completamente desarrolladas, estas organizaciones se caracterizan por la especialización de la misión, nombramientos basados en el mérito, oportunidades de carrera para sus miembros, actividades regulares y un ambiente objetivo y razonable en la organización.

Este autor creía firmemente en la burocracia porque establece las reglas de la toma de decisiones, una cadena de mando clara y promueve a las personas en base a la habilidad y la experiencia, no a las preferencias o caprichos. También admira cómo la burocracia define claramente la autoridad y la rendición de cuentas, lo que, en su opinión, facilita la evaluación y la recompensa del desempeño.

Ortiz-Cárdenas (2012) señala que Weber y otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en el campo administrativo, vivieron en un momento en que este enfoque del diseño organizacional se basaba en el precedente de los servicios civiles públicos. El término “burocracia”

no siempre tiene una connotación moderna negativa; esa es la base del funcionamiento lento, ineficiente y poco creativo de la organización.

La forma de organización resultante de la aplicación del poder legítimo corresponde perfectamente al modelo burocrático. Será el más eficaz y, para Weber, supondrá un paso significativo respecto a las formas de organización y práctica asociadas a la autoridad tradicional y carismática.

La preocupación se centra en mejorar las organizaciones mediante la co-creación de estándares precisos y objetivos para aumentar su eficacia. Por tanto, Renau (1985) afirma que el enfoque clásico debe tener las siguientes características:

- a. La presencia de un sistema de normas y procedimientos de gestión del trabajo.
- b. Seleccionar y promover personal en base a sus capacidades técnicas.
- c. Los puestos de trabajo están organizados según el principio de jerarquía.
- d. División del trabajo y especialización funcional.
- e. Propiedad y administración separadas.
- f. Relaciones objetivas entre las personas de la organización para no perder legitimidad.

3.2.2. Etapa Enfoque tecnológico

El enfoque tecnológico del diseño organizacional, que surgió en la década de 1960, incluye una serie de variables organizacionales internas muy importantes. “Tecnología de las Tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción involucrados en la producción de

diferentes tipos de productos. La investigación clásica realizada a mediados de la década de 1960 por Joan Woodward y sus colegas mostró que las tecnologías de la misión de una organización influyen tanto en su estructura como en su éxito.

El equipo de Woodward ha dividido alrededor de 100 empresas manufactureras del Reino Unido en tres grupos según su tecnología para realizar el trabajo:

- a. Producción unitaria y de pequeñas partidas.
- b. Producción de grandes partidas y en masa.
- c. Producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de productos individuales que se fabrican de acuerdo con los requisitos del cliente. La tecnología utilizada para producir las piezas individuales es la menos complicada, ya que estas piezas están hechas en gran parte por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos que se fabrican en lotes pequeños y en pasos separados.

La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos que se fabrican en grandes cantidades, a veces en una línea de montaje. La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen. Estos materiales a menudo se fabrican en equipos muy sofisticados que funcionan continuamente.

El estudio de Woodward (1965) llegó a tres conclusiones generales:

En primer lugar, cuanto más compleja sea la tecnología, desde producción única hasta producción continua, mayor será el número de gerentes y niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a una estructura alta para las organizaciones y requieren control

y coordinación.

En segundo lugar, el control de los gerentes de primer nivel aumenta a medida que pasan de la producción única a la producción en masa, pero disminuye a medida que pasan de la producción en masa a la continua (Romero et al., 2021). Debido a que los empleados novatos, tanto en empresas individuales como de tecnología, a menudo realizan un solo trabajo y siguen procesos, a menudo realizando un trabajo altamente especializado, tienden a formar pequeños grupos de trabajo. Por el contrario, un gerente puede controlar una gran cantidad de trabajadores de línea que realizan tareas similares.

En tercer lugar, a medida que su burocracia y administración se vuelven cada vez más complejas, ya que los gerentes necesitan ayuda con el papeleo y son ineficientes. Del mismo modo, los dispositivos y mecanismos más complejos requieren más programación y mantenimiento, lo que genera más burocracia.

Un estudio de Woodward (1965) demostró el impacto de la tecnología en la estructura organizacional. Otro estudio encontró que el impacto de la tecnología en la estructura era mayor en las empresas más pequeñas. En el caso de las grandes empresas, parece que el impacto de la tecnología se siente principalmente en los niveles más bajos de la organización.

3.2.3. Etapa Enfoque ambiental

Bú-Alva (2022) menciona que alrededor de la época en que Woodward hizo su investigación, estaban desarrollando una metodología de diseño organizacional que tenía en cuenta el entorno de la organización al considerar el diseño. Estos autores han señalado la diferencia entre dos sistemas organizativos: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de una organización se dividen en tareas especializadas separadas. Los objetivos de cada persona y departamento están definidos con precisión por los altos directivos y siguen una cadena de mando burocrática clásica.

En un sistema orgánico, las personas suelen trabajar siguiendo órdenes de sus superiores o dando órdenes a sus subordinados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoramiento.

En un entorno estable, es más probable que cada miembro de la organización continúe realizando la misma tarea. Por lo tanto, es conveniente especializarse en habilidades. En cambio, en un entorno inestable, el lugar de trabajo debe redefinirse constantemente para hacer frente a un mundo en constante cambio. De esa forma, los miembros de la organización deben ser capaces de resolver diferentes problemas, sin tener que repetir una y otra vez una serie de actividades especializadas.

Además, la resolución de problemas y la toma de decisiones creativas necesarias en un entorno caótico se realizan mejor en grupos donde los participantes pueden comunicarse abiertamente. Entonces, en un ambiente caótico, es deseable un sistema orgánico.

Después de estudiar muchas empresas, Burns y Stalker (1961) concluyeron que los sistemas mecánicos son más adecuados para entornos estables y los sistemas orgánicos son más adecuados para entornos caóticos. Es probable que las organizaciones en un entorno cambiante utilicen una combinación de ambos sistemas.

3.2.4. Etapa Enfoque de reducción de tamaño

Refactorizar es a menudo reducir el tamaño. Muchos gerentes corporativos han adoptado una estructura burocrática para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas

dominaban su entorno y cuando había especulaciones frecuentes sobre el crecimiento económico sostenible. Como resultado, las grandes empresas han desarrollado una burocracia de varios niveles que, con el tiempo, se vuelve demasiado onerosa para reaccionar rápidamente en tiempos de cambios veloces.

En estos últimos años, los gerentes de muchas organizaciones han adoptado un proceso de diseño organizacional que enfatiza las condiciones ambientales en las que operan sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones a menudo se denomina refactorización.

Las olas de fusiones y adquisiciones, la desreglamentación de algunas industrias, la privatización de empresas estatales y el desarrollo de nuevas empresas comerciales han aumentado la competencia. Además, el profundo avance tecnológico ha obligado a los directivos de empresas altamente burocráticas a adoptar estructuras menos jerárquicas para adaptarse mejor al entorno. (Bú-Alva, 2022).

La eficiencia, la productividad y la calidad son conceptos clave en este enfoque, y las organizaciones han elegido una estructura más ágil y flexible que puede responder fácilmente al ritmo cambiante del mercado global. La reducción de tamaño se debe a una serie de cambios en la estructura organizativa.

3.3. Dimensiones del diseño organizativo

TBú-Alva (2022) menciona que estas dimensiones caracterizan a una organización de la misma manera que la personalidad y las características físicas que definen a una persona. Hay dos tipos de dimensiones organizacionales: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales. Las cuales se explicarán a continuación.

3.3.1. Dimensiones estructurales

Estas medidas describen las características internas de la organización y forman la base para medirla y compararla. Entre estas dimensiones se tienen las siguientes:

Formalización. Muestra el número de documentos escritos en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, reglas y lineamientos de políticas.

Especialización. Es la medida en que las tareas de la organización se dividen en funciones individuales. Con una amplia especialización, cada empleado realiza solo una estrecha gama de tareas, y con una baja especialización, los empleados realizan muchas tareas en su puesto.

Estandarización. Es la medida en que las actividades relacionadas con ocupaciones similares se desarrollan uniformemente. En una organización altamente estandarizada, el contenido del trabajo se detalla y se desarrolla de la misma manera en todos los puestos.

Jerarquía de autoridad. Describe quién reporta a quién, así como el alcance del control de cada gerente. La jerarquía está marcada con líneas verticales en el organigrama y está relacionada con el grado de control, es decir, la cantidad de empleados que reportan al gerente. Cuando el alcance del control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta, y cuando el alcance del control es amplio, la jerarquía del poder es baja.

Complejidad. Se refiere al número de actividades que se realiza en una organización y se puede medir en tres dimensiones: vertical, horizontal o espacial. La complejidad vertical es el número de niveles en la jerarquía, la complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen en una organización y, por último, la complejidad espacial es el número de unidades geográficas.

Centralización. Esto implica una jerarquía que tiene poder de decisión. Cuando la toma de decisiones está en el nivel superior, la organización está centralizada, y cuando las decisiones se delegan a los niveles inferiores, está descentralizada.

Profesionalismo. Este es el nivel oficial y formalizado de educación del empleado. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados necesitan largos períodos de capacitación para mantener sus puestos en la organización. El profesionalismo a menudo se mide por los años de educación de un empleado.

Razones de personal. Esto se refiere a la asignación de personas a diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones de gestión, razones de personal profesional y razones directas e indirectas de los empleados. La tasa de empleo se mide dividiendo el número de empleados en la clasificación por el número total de empleados en la organización.

3.3.2 Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales son específicas de toda la organización, incluido el tamaño, la tecnología, el entorno y los objetivos. Describen el conjunto influyente de organizaciones y dan forma a las dimensiones estructurales. La dimensión contextual representa un conjunto de elementos que contienen estructura y flujo de trabajo. Las siguientes dimensiones del diseño organizacional son interdependientes e interactúan entre sí y pueden adaptarse para cumplir con los objetivos organizacionales.

Tamaño. Este es el tamaño de la organización, expresado como el número de empleados. Otras medidas, como los ingresos totales o los activos totales, también reflejan el tamaño, pero no indican el tamaño de la porción de personas en un sistema social porque las organizaciones se consideran sistemas sociales.

Tecnología organizacional. La esencia del subsistema de creación de valor incluye las actividades y los métodos utilizados para transformar las entradas de una organización en salidas.

Ambiente externo. Incluye puestos fuera de los límites de la organización. Los factores clave incluyen variables ambientales externas.

Estrategia y objetivos de la organización. Definen el propósito y los métodos de competencia que los distinguen de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como declaraciones fijas sobre lo que la empresa está tratando de lograr (misión y visión). Una estrategia es un plan de acción que incluye un entorno que describe la asignación de recursos y las acciones que deben desarrollarse para lograr las metas de la organización. Los objetivos y estrategias definen el alcance y las relaciones con los empleados, clientes y competidores.

Cultura de la organización. Es la base de un conjunto de valores fundamentales, creencias, entendimientos y estándares compartidos por los empleados. Estos valores pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso de los empleados, el desempeño o el servicio al cliente, y son el pegamento que mantiene unidos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar a través de historias, rituales y formas de trabajar en la vida cotidiana.

3.4. Diseño de la estructura organizacional

UTituaña-Sotalin (2015) señala que el diseño organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes toman decisiones sobre la estructura organizacional que son consistentes con la estrategia de la organización y el entorno en el que los miembros de la organización implementan esas estrategias. La organización obliga a los gerentes a mirar en dos direcciones simultáneamente: dentro y fuera de la organización.

Además, hay dos cosas a tener en cuenta: primero, dado que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño organizacional es un proceso continuo y, segundo, el cambio estructural suele ser un proceso de prueba y error. A través del proceso de agrupación en unidades, se establece un sistema formal de autoridad, se construye una jerarquía de organización.

Los puestos individuales se agrupan en grupos de unidades, que a su vez se agrupan en grupos o unidades más grandes hasta que toda la organización se incluye en el grupo final. Teniendo en cuenta las necesidades generales de la organización, el diseñador determina todas las tareas a realizar. En esencia, es un proceso de arriba hacia abajo que pasa de las necesidades generales a las tareas específicas, combinando estas funciones en puestos de acuerdo con el nivel de especialización deseado y determinando el nivel de formalidad de cada tarea, así como el tipo de formación.

El siguiente paso es construir la estructura, primero determinando qué tipo y número de elementos se deben agrupar en unidades de primer orden, luego qué tipo y cuántas unidades más grandes, hasta completar la jerarquía. Este paso final es un proceso ascendente, desde tareas específicas hasta una jerarquía completa.

Este es el proceso, pero en realidad, cuando los objetivos y las misiones cambian, la reingeniería se inicia desde arriba, al igual que cambia el sistema de ingeniería del grupo de trabajo, desde abajo hacia arriba. Según Lawrence y Lorsch (1987), [LG19.1] los individuos se diferencian en diversas direcciones. El resultado de todo esto es que cada departamento desarrolla una tendencia a enfocarse cada vez más en sus propios problemas, incluso separándose de los problemas del resto de la organización.

La agrupación de unidades es la forma principal de coordinar el trabajo dentro de una organización. Para Bú-Alva (2022), el agrupamiento de unidades puede tener cuatro efectos importantes:

El agrupamiento establece un sistema de seguimiento común en todas las funciones y unidades. Cada unidad está designada con un gerente, quien es responsable de todas sus actividades, y solo la asociación de estos gerentes en una cadena crea un sistema formal de poder. La agrupación de subdivisiones es, por tanto, un parámetro de diseño mediante el cual se incorpora a la estructura un mecanismo de coordinación del supervisor directo.

El agrupamiento a menudo pide que las organizaciones y los departamentos compartan recursos. Los miembros o departamentos comparten recursos comunes. Los miembros de las sucursales o departamentos comparten al menos un presupuesto común y, a menudo, también se espera que compartan instalaciones y equipos.

La agrupación a menudo produce métricas de rendimiento general. Los costos operativos de los miembros o afiliados de una entidad pueden medirse colectivamente en la medida en que utilicen recursos comunes; además, su desempeño puede medirse en conjunto siempre que contribuyan a la creación del mismo producto o servicio. Los indicadores generales de desempeño fomentan una mejor coordinación de las actividades.

La agrupación fomenta la asociación mutua. Para compartir recursos y facilitar el control directo, los miembros de la unidad a veces se ven obligados a compartir instalaciones comunes y, por lo tanto, están físicamente cerca unos de otros; esto a su vez fomenta contactos informales frecuentes entre ellos, lo que a su vez promueve la coordinación a través del ajuste mutuo; por lo tanto, la agrupación puede estimular fuertemente dos mecanismos de coordinación y puede fortalecer un tercer mecanismo al proporcionar medidas de desempeño comunes. Como resultado, agrupar entidades es una de las opciones de diseño más poderosas.

3.5. Diseño organizativo para mejorar el clima laboral

El clima laboral tiene un impacto significativo en las actitudes y comportamientos en las organizaciones y el desempeño empresarial, saber intervenir y mejorar el clima como forma de cambiar y mejorar la productividad y los resultados del desempeño laboral es fundamental.

Según Sotomayor (2022), para mejorar el clima laboral en una organización y desarrollar las habilidades de los empleados, se deben considerar siete factores principales:

Lugar de trabajo amigable. La reducción de puestos de trabajo en las empresas va en línea con la tendencia de utilizar metros cuadrados en el espacio de oficinas. Es importante desarrollar soluciones con el mobiliario adecuado que permita a los empleados sentirse cómodos en el lugar. El trabajo es una de las principales claves para crear un ambiente más acogedor espacio.

La colaboración puede tener lugar en cualquier parte. Es importante crear espacios dentro de las organizaciones que permitan el trabajo en equipo, desarrollar áreas flexibles y creativas que permitan a los empleados abrir la mente, incluso cuando están en la oficina.

El espacio se define por el estilo de trabajo, no por la ubicación. Se debe proporcionar las herramientas necesarias entre los espacios definidos para facilitar el desarrollo de las actividades especificadas.

Los productos ergonómicos cumplen con los estándares establecidos por el gobierno y contribuyen al desarrollo de la sociedad. La ergonomía es definitivamente un factor decisivo en la elección de materiales, dimensiones y productos que se utilizarán en un espacio determinado.

Color. El color es importante para la productividad, mejora el ambiente de trabajo e influye en el estado de ánimo de los empleados. Oficinas más dinámicas y acogedoras forman parte de una política de incentivos imprescindible para los empleados.

Sonido y aroma favorables. En las oficinas, el objetivo es compartir sonidos de tambores estrechamente relacionados con sonidos naturales como lluvia, lago, viento para que los empleados puedan relajarse en las actividades diarias. Asimismo, la innovación trae olores y olores que son beneficiosos para el ambiente de trabajo.

Distribución precisa de la luz. Se recomienda utilizar luminarias dinámicas y eficientes, energéticamente eficientes y respetuosas con el medio ambiente. La intensidad y variedad de los patrones de iluminación crearán un ambiente de trabajo cálido que sea propicio para trabajar.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO ELEMENTO DE ÉXITO ORGANIZACIONAL

El enfoque de utilizar la gestión del talento en la de recursos humanos ha sido probado exhaustivamente por la práctica mundial y las organizaciones lo consideran una herramienta útil para trabajar sistemáticamente con personas talentosas. De hecho, utilizan este sistema de gestión de recursos humanos.

En el campo del desarrollo organizacional, los talentos podrán mejorar sus fortalezas individuales, el desempeño general, así como las competencias específicas y profundizar su motivación. La organización también debe brindarles oportunidades de desarrollo profesional.

Se debe desarrollar un programa de desarrollo especial para los talentos, que se debe realizar en estrecha cooperación con sus gerentes. Este programa puede incluir una combinación de diferentes métodos, actividades o herramientas de desarrollo, siempre de acuerdo con las necesidades específicas de una organización en particular (Horváthova, 2011).

Los cambios más rápidos y frecuentes en el entorno externo imponen más exigencias a las organizaciones. Para llevar a cabo su misión de manera efectiva en este entorno, para cumplir con éxito su misión, una organización debe utilizar todos los recursos de manera efectiva: personas, materiales, equipos, recursos humanos, tecnología, capital y métodos. El objetivo central y más importante de toda la organización son los recursos humanos, en su mayoría personas con talento.

Uno de los factores clave que determinan la eficiencia económica, la prosperidad y la competitividad de una organización es la gestión y utilización de recursos humanos de alta calidad, óptimos y razonables. Una de las posibles herramientas para una gestión eficaz de los recursos humanos es un sistema de gestión del talento.

4.1. Conceptualización del talento humano

Para lograr sus objetivos, una organización necesita una serie de recursos que, si se gestionan adecuadamente, ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos. Según Chávez (2015), existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales. Capital de trabajo, físico, maquinaria, mobiliario, materias primas, etc.

Recursos técnicos. Sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento humano. Actividad humana, conocimiento, experiencia, motivación, interés, inclinación, habilidad, habilidad, etc.

La gestión del talento humano se está convirtiendo día a día en una condición necesaria para el éxito de una organización. Tener a alguien no significa necesariamente tener talento. Por lo tanto, el talento es un

tipo especial de persona y no todas las personas tienen talento. Para tener talento, una persona debe tener cualidades distintas y competitivas para apreciarlas.

Para Chávez (2015), existen cuatro aspectos principales del talento humano que reflejan la competencia individual, los cuales son:

Conocimiento. Este conocimiento es el resultado de un aprendizaje constante.

Habilidad. Se trata de saber cómo hacerlo. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, para crear, para innovar. Es la transformación del conocimiento en resultados.

Juicio. Es la capacidad de analizar situaciones y contextos, analizar críticamente, evaluar hechos, equilibrar y priorizar.

Actitud. Se trata de saber cómo hacer que las cosas sucedan. Un enfoque positivo y emprendedor que te permita alcanzar y superar tus metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, alcanzar la excelencia y enfocarte en los resultados, llevar a la persona a la autorrealización.

La gestión del talento es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para gestionar aspectos administrativos de las personas o recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la compensación y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).[LG20.1]

Ante la demanda de nuevas habilidades, una fuerza laboral que envejece, un mercado laboral cada vez más reducido y la coyuntura política, económica y social que atraviesan las organizaciones, es necesario desarrollar estrategias que permitan a la empresa, gracias al talento humano y consolidar metas.

Por lo tanto, la gestión del talento humano, desde un enfoque estratégico, responde cómo aplicar los procesos de talento definiendo la estrategia de la organización, en línea con las mejores prácticas necesarias para acompañar a las personas en cómo crear estructuras, reglas y controles armoniosos. Persigue el desarrollo de las personas, la herencia independiente y orientada al futuro, la banca de datos personales y la cogestión, adaptándose a los desafíos de los mercados emergentes.

4.2. Objetivos de la gestión de talento humano

Las personas son el activo más importante de una organización, por lo que las empresas necesitan conocer y preocuparse más por sus empleados. Por lo tanto, si una organización está centrada en las personas, su filosofía y cultura organizacional en general deben reflejar esa creencia. La gestión del talento humano permite que las personas (empleados, personal de recepción, recursos humanos, talento o como se llame) trabajen juntas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2009).[LG21.1]

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de talento humano es necesario tratarlos como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia organizacional; siendo:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se deben cumplir estos mismos.

Proporcionar competitividad a la organización. Poder crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de los empleados; esto significa tener productividad.

Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Contratar y seleccionar a los empleados más adecuados para mantenerlos motivados.

Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas y las personas insatisfechas abandonan la empresa, a menudo ausentes, lo que genera índices de insatisfacción. En cambio, los miembros felices hacen que la empresa tenga éxito.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Los siguientes aspectos son importantes para el desarrollo y mantenimiento de la calidad de vida en el lugar de trabajo: estilo de liderazgo, libertad, autonomía en la toma de decisiones, ambiente de trabajo agradable, intimidad, seguridad laboral, horarios de trabajo consistentes, trabajo agradable y tareas significativas. Esto convierte a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener talento.

Administrar y generar cambios. Adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Este cambio trae un nuevo enfoque flexible y adaptable, ofreciendo nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

Mantener políticas éticas y de transparencia. La responsabilidad demuestra transparencia, honestidad, credibilidad y ética.

Sinergia. Todos estos trabajan para el mismo propósito, el mismo propósito, ya sea organizacional o personal. Esto significa que buscamos relaciones mutuamente beneficiosas. Usualmente se conoce como cultura corporativa o estilo de gestión.

Diseñar el trabajo individual y en equipo. Los proyectos de trabajo individuales y grupales deben ser significativos, agradables y motivadores, brindar excelentes condiciones de trabajo y mejorar las condiciones de

vida en la organización.

Recompensar a los talentos. Es importante premiar el desempeño de las tareas de los empleados y premiar y estimular su trabajo en la empresa.

Evaluar su desempeño. Esta evaluación permite la mejora continua de los aspectos del capital humano e intelectual de todos en la organización.

4.3. Reclutamiento, selección, incorporación

Se debe considerar que el proceso de adquisición y selección de talento es muy importante para la organización, ya que el impacto negativo de contratar a la persona equivocada para un puesto determinado está directamente relacionado con la imposibilidad de alcanzar los objetivos deseados de la organización e impedirá el surgimiento de un elemento con las capacidades y el potencial necesarios para contribuir al éxito de la organización (Martínez et al., 2015).

Figura 6 Éxito organizacional en torno al Sistema de Gestión de Talento Humanos



Nota. Tomado de Martínez et al. (2015).

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización.

Por otro lado, Chávez (2015) agrega que existen dos tipos de reclutamiento: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

Tabla 2 Tipos de reclutamiento

Interno	Externo
• Las vacantes son ocupadas por empleados actuales o de tiempo completo de la organización. • Nuevas características mejoradas y traducidas. • La organización ofrece oportunidades de carrera a los empleados	• Las vacantes y oportunidades son cubiertas por candidatos externos. • Requiere contratar a personas externas seleccionadas para cubrir las vacantes. • La organización ofrece oportunidades para candidatos externos.

Fuente Tomado de Chávez (2015)

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad. Sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas. La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.

Tabla 3 Identificación de las características personales del candidato

Ejecución de la tarea misma	• Inteligencia general. • Atención al detalle. • Habilidades numéricas. • Habilidad verbal. • Habilidad espacial. • Razonamiento inductivo y deductivo
Interdependencia con otras tareas	• Atención dispersa y amplia. • Visión en conjunto. • Facilidad para coordinar. • Iniciativa propia.
Interdependencia con otras personas	• Relaciones humanas. • Habilidad interpersonal. • Colaboración y cooperación. • Cociente emocional. • Liderazgo de personas. • Facilidad para la comunicación.
Interdependencia con la unidad o la organización	• Conocimiento. • Habilidad • Juicio. • Actitud. • Competencias individuales

Fuente Tomado de Chávez (2015).

4.4. Formación y capacitación

Formar a las personas no se trata solo de brindarles información para que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; se trata de darles los antecedentes para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos, y cambien hábitos y comportamientos para ser más efectivos en lo que hacen. La formación desarrolla a las personas y por lo tanto a las organizaciones.

Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. La formación de las personas se relaciona con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano.

Aprender a desarrollar cualidades en las personas que las preparen para trabajar con mayor eficacia y contribuir al logro de las metas organizacionales. El objetivo del aprendizaje es influir en el comportamiento de las personas para aumentar su eficiencia y productividad.

Chávez (2015) menciona los pasos para identificar la necesidad de capacitación son:

- a. Se debe cumplir con el inventario diagnóstico o académico.
- b. Programa de formación en construcción.
- c. Aplicar programa de entrenamiento.
- d. Evaluar los resultados del aprendizaje.

Asimismo, existen diversas técnicas de capacitación como:

Lecturas. La persona tiene una posición pasiva.

Instrucción programada. Sin la presencia de un instructor.

Capacitación en clase. Formación fuera del puesto de trabajo, intervención del instructor.

Capacitación por computadora. Se hace uso de las TIC y la ayuda multimedia (moodle).

E-learning. Conocido también como “Web Based Training” (WBT). Ofrece una amplia gama de soluciones y aumenta la productividad con el aprendizaje electrónico innovar de manera virtual.

4.5. Fomento del talento y crecimiento organizativo

Las empresas de hoy deben adaptarse para eliminar las ineficiencias al facilitar la creación y entrega eficiente y efectiva de activos intangibles valiosos. Deben ser capaces de movilizar el poder de la razón, así como el trabajo y el capital. En otras palabras, son capaces de superar los desafíos organizacionales que enfrentan y así crear una riqueza extraordinaria (Brian & Joyce, 2007).

Las personas no son un factor más en el proceso de producción. El énfasis en la gestión del talento hace que los recursos humanos sean un componente crítico del éxito de una organización. Cuando los talentos y las ambiciones de un empleado coinciden con los requisitos del trabajo, los empleados son más productivos y están personalmente satisfechos.

Van Dijk (2008) menciona que el enfoque holístico de la gestión del talento humano se basa en el supuesto de que las organizaciones no solo deben tener una visión clara de sus objetivos, sino más precisamente una estrategia que hará de este objetivo una realidad. Por lo tanto, la estructura y los sistemas de la organización deben estar integrados y debe haber un énfasis en el desarrollo de los empleados como recursos humanos.

Del mismo modo, el autor agrega que un enfoque integrado para la gestión del talento de humano también permitirá a los empleados definir una trayectoria profesional clara, así como identificar las iniciativas de desarrollo que deben tomarse para ocupar un puesto específico dentro de la estructura organizativa.

Para llevar a cabo las tareas del día a día, debe existir un ambiente saludable en el que las personas puedan alcanzar su máximo potencial y así beneficiar a la empresa. La organización debe brindar este ambiente, teniendo en cuenta no solo la seguridad física sino también la mental, debe existir un espacio de convivencia donde la comunicación debe darse en todos los niveles de la organización con el fin de promover el desarrollo de la organización.

CAPÍTULO V

APLICACIÓN DE UN PROYECTO DE MEJORA CONTINUA EN EL CLIMA INSTITUCIONAL EN UN HOSPITAL

5.1. Objetivo general

El objetivo general que se planteó para este estudio de caso fue 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..

5.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos en este caso fueron:

- a. 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.

- b. Establecer 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.
- c. Determinar 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.

5.3. Variables

Este estudio contó con las variables “Proyecto de Mejora Continua” y “Clima Organizacional”.

La variable “Proyecto de Mejora Continua” es un método ampliamente aceptado para utilizar cuatro pasos bien definidos para analizar y mejorar los procesos. Estas son mejoras. Conjunto de acciones preventivas, correctivas e innovadoras en los procesos de una organización que agregan valor a los servicios. [LG22.1] Las etapas de la mejora continua de la calidad son las siguientes:

- a. Planificar.
- b. Ejecutar y hacer.
- c. Verificar.
- d. Actuar.

La otra variable fue “Clima Organizacional” y se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el nivel de motivación, por lo que sus aspectos internos llevan a despertar diversos tipos de motivos favorables o desfavorables, percibidos como

teniendo muchas características en función de cómo cada participante realiza sus transacciones en un entorno particular y en base a esa facilidad comienza a percibirlas. [

5.4. Tipo y diseño de investigación

El diseño utilizado es pre-experimental. Según Hernández et al. (2010), un diseño de prueba previa para identificar grupos intactos. Se define como un estudio que se realiza de manera intencional con la manipulación de la variable independiente, en este caso utilizando un Proyecto de Mejora Continua.

El diseño del estudio fue pre-prueba, post-prueba, con ejecución pre-experimental. Este tipo de diseño es muy utilizado en la investigación social y es fácil de interpretar. El diseño se basa en un grupo al que se le aplica la variable independiente (intervención o tratamiento).

Se trató de una investigación de tipo aplicada, esto permite analizar los cambios en el clima organizacional que se han dado, evidencia de ello en el pre y post test del grupo, y es aplicable al personal del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en el área metropolitana de Lima para esbozar el ambiente organizacional en el logro de sus metas.

El estudio se realizó a nivel explicativo-causal mediante el uso de herramientas en dos momentos: pre-test y post-test. El objetivo de este estudio es el análisis cuantitativo.

5.5. Población y muestra

La población comprende 155 personas (especialistas, enfermeras y otras del área médica) del servicio de geriatría del Hospital San José de la Policía Nacional del Perú, con 346 empleados en el período 2015 – 2016.

Se realizó un muestreo aleatorio probabilístico simple con la fórmula comúnmente aceptada para poblaciones inferiores a 100.000 para determinar el tamaño de la muestra.

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

Donde:

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 la 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:

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

$$n = 50$$

5.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta, se aplicó a los colaboradores seleccionados para recabar retroalimentación respecto al proyecto de mejora y su aplicación en el ámbito institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en el año 2015 – 2016.

5.7. Validación del instrumento

Después de adaptarse a la estructura y las preguntas formuladas en la entrevista que se verá en el Anexo 1, fue validado por expertos que evaluaron la capacidad del proyecto para medir la relevancia, claridad y coherencia de cada dimensión variable. Como bien se menciona, las pruebas de juicio de expertos esencialmente implican pedirles a varias personas que emitan juicios sobre elementos, herramientas, materiales de aprendizaje o sus opiniones sobre un aspecto en particular (Cabero y Llorente, 2013).

5.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El análisis estadístico se define para probar hipótesis con un enfoque en la descripción, predicción y explicación, con un enfoque en datos medibles y observables. Debido a los datos cuantitativos, la evaluación es más fácil de entender.

El análisis cuantitativo se realizó de acuerdo con la prueba estadística SPSS versión 19 para ambiente Windows. Para comparar las medias de los grupos antes y después de los ensayos, se utilizó la prueba estadística no paramétrica de Kruskal-Wallis o la prueba de rango ANOVA; con un coeficiente alfa de 0.05 medido o contrastado con la hipótesis alternativa. Los algoritmos serán: entrada de datos, descripción de datos, matriz de correlación y análisis de varianza, y los criterios serán el Proyecto de Mejora Continua y su relación con el clima institucional del Hospital Gerontológico San José de la Policía Nacional del Perú, 2015 – 2016.

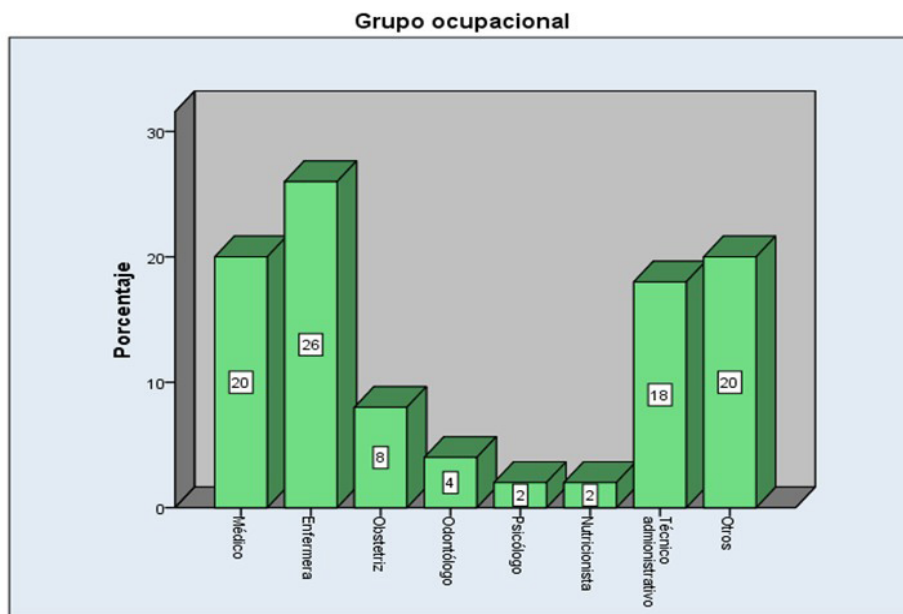
5.9. Análisis descriptivo

Según la encuesta utilizada, el 26 % de los encuestados son enfermeros, el

Tabla 4 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
Obstetriz	4	8.0	8.0	54.0
Odontólogo	2	4.0	4.0	58.0
Psicológico	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	

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

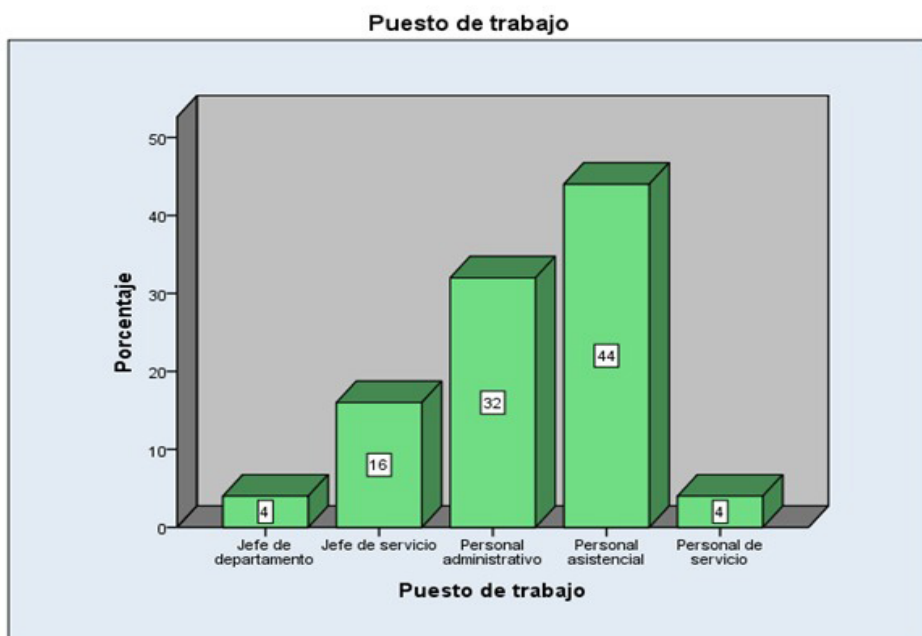


20 % son médicos, el 20 % restante son profesiones no registradas, el 18 % son técnicos administrativos, el 8% son parteras, el 4 % son odontólogos, el 2 % son psicólogos y el 2 % restante son nutricionistas.

Tabla 5 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	

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

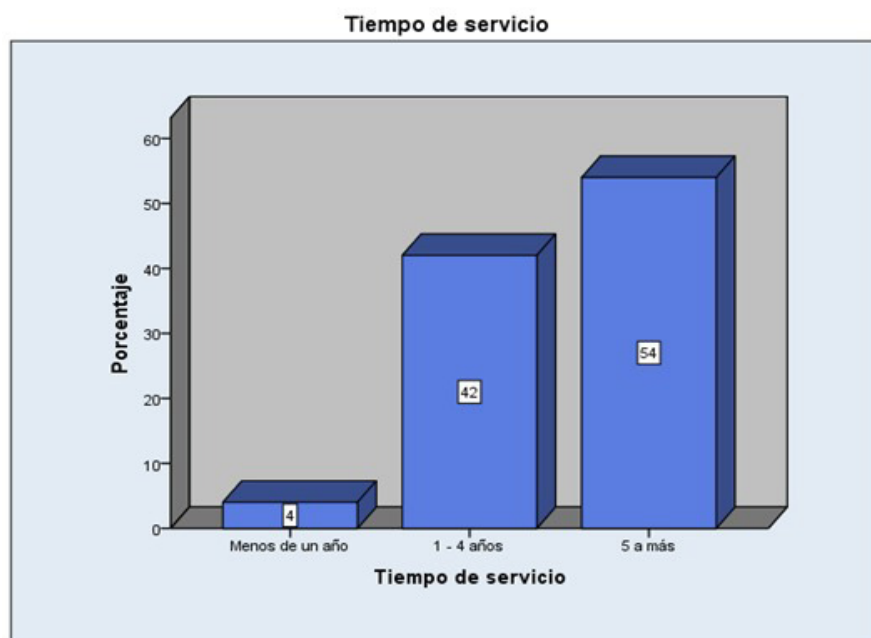


De la encuesta utilizada, el 44 % es personal médico, el 32 % es personal administrativo, el 16 % es jefe de servicio, el 4 % es jefe de departamento y el 4% restante es personal de servicio.

Tabla 6 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	

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

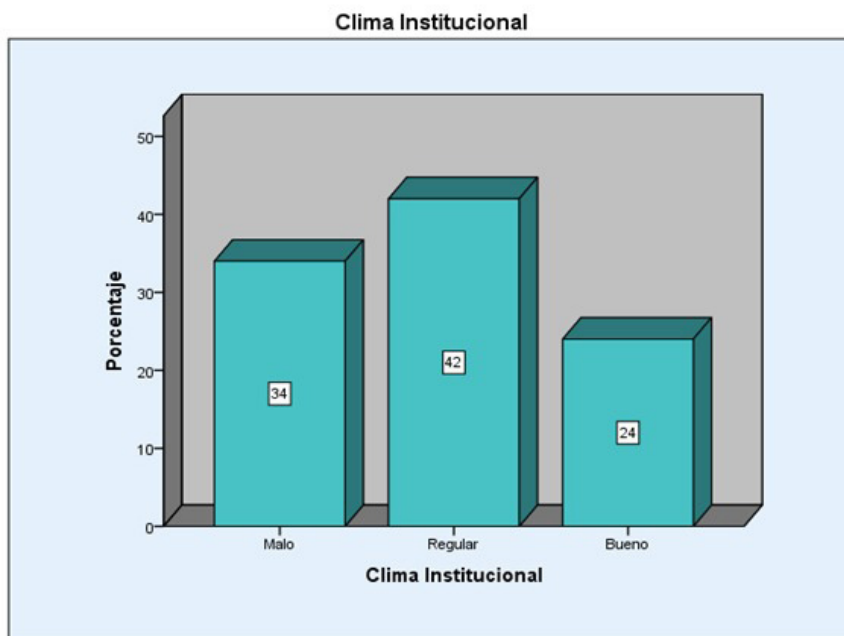


La encuesta utilizada arrojó que el 54 % tiene 5 años o más de experiencia laboral, el 42 % tiene de 1 a 4 años de experiencia laboral y el 4 % tiene menos de un año.

Tabla 7 Frecuencia de Pre 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	

Figura 10 Frecuencia de Pre test Clima Institucional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015



De una encuesta de aplicación, el 42 % considera que el ambiente institucional es normal, el 34 % lo considera malo y el 24 % lo considera bueno.

Tabla 8 Frecuencia de Pre 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	

Figura 11 Frecuencia de Pre test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015

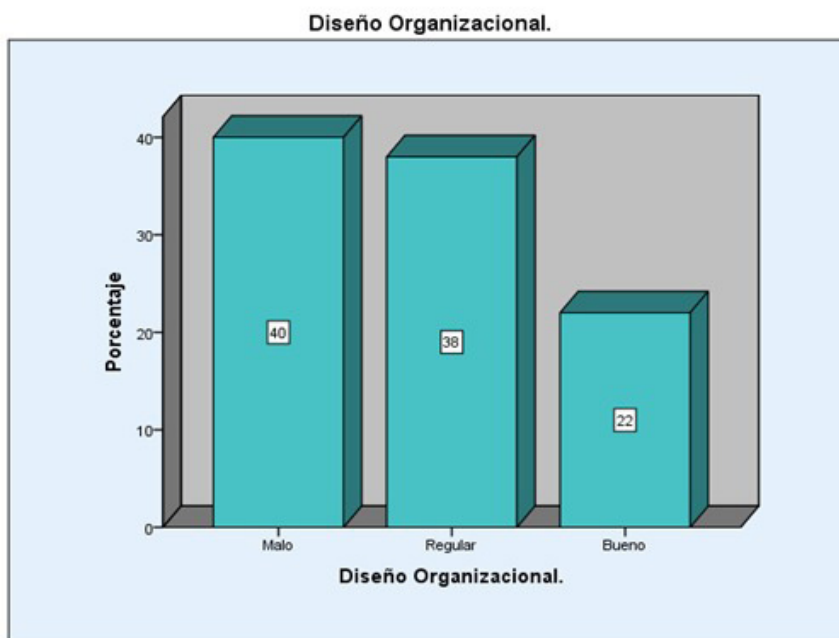


De la encuesta de la aplicación, el 38 % considera que la cultura organizacional es normal, el 36 % mala y el 26 % buena.

Tabla 9 Frecuencia de Pre 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	

Figura 12 Frecuencia de Pre test Diseño Organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015

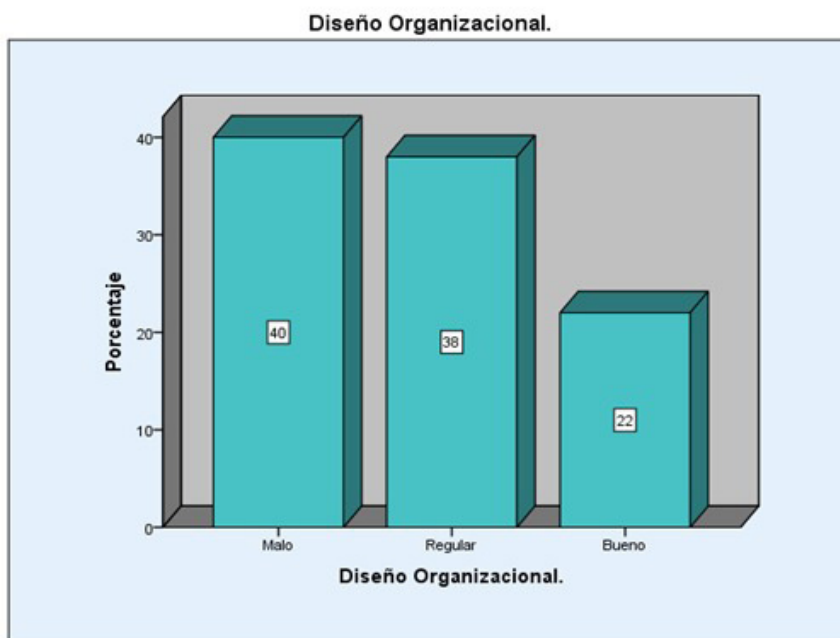


De una encuesta aplicada, el 40 % dijo que el diseño organizacional no era bueno, el 38 % dijo que el diseño organizacional estaba bien y el 22 % pensó que era bueno.

Tabla 10 Frecuencia de Pre 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	

Figura 13 Frecuencia de Pre test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2015

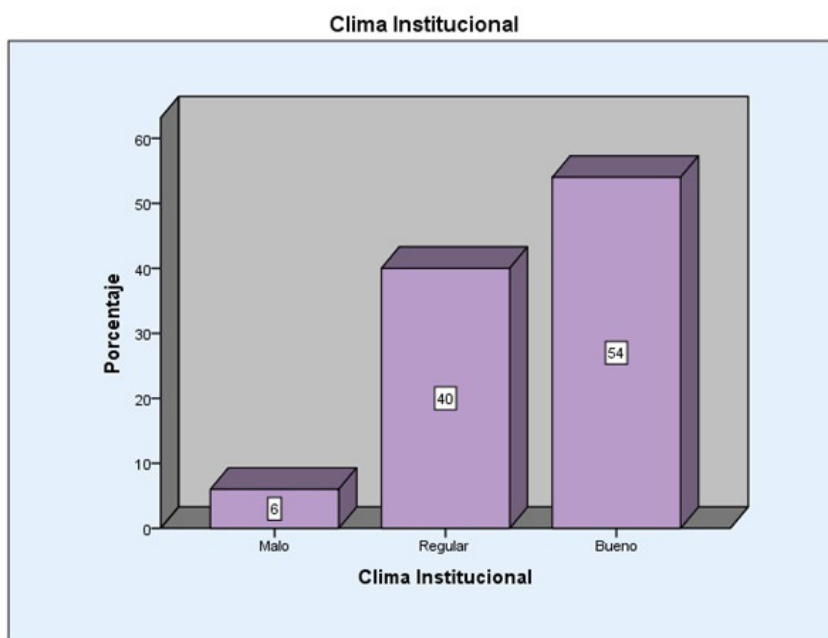


De una encuesta aplicada, el 40 % dijo que el diseño organizacional no era bueno, el 38 % dijo que el diseño organizacional estaba bien y el 22 % pensó que era bueno.

Tabla 11 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	

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



De la encuesta utilizada, el 54 % considera el ambiente institucional bueno, el 40 % normal y el 6 % malo.

Tabla 12 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	

Figura 15 Frecuencia de Post Test Cultura de la Organización del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016

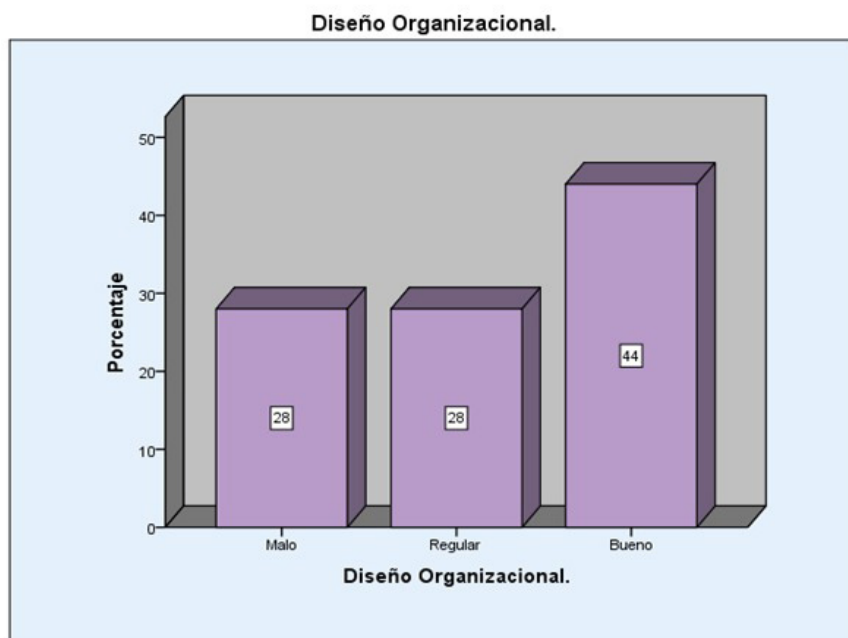


De la encuesta utilizada, el 64 % cree que la cultura de la organización es buena, el 34 % cree que la cultura de la organización es normal y el 2 % cree que es mala.

Tabla 13 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	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	

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

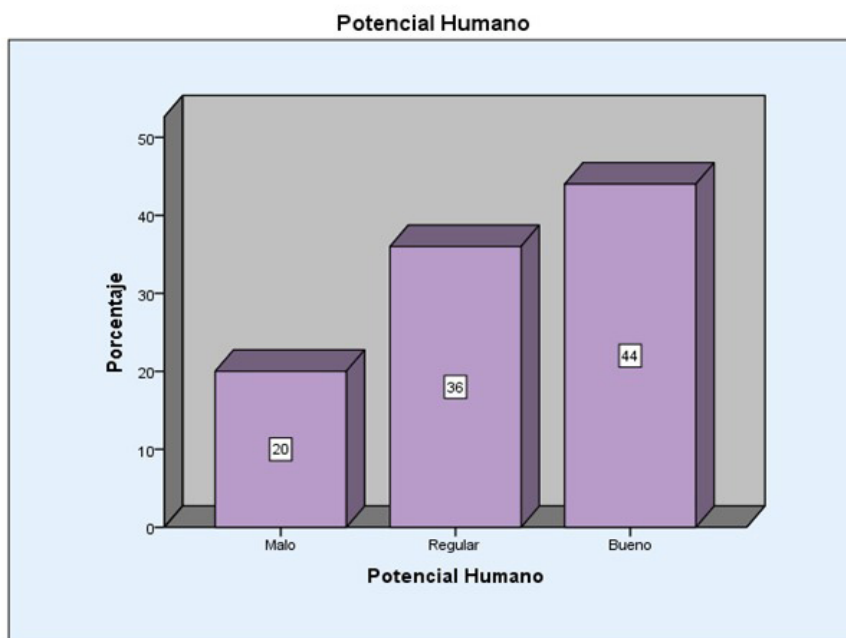


En una encuesta aplicada, el 44 % piensa que el diseño organizacional es bueno, el 28 % piensa que el diseño organizacional es popular y el 28 % piensa que es malo.

Tabla 14 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	

Figura 17 Frecuencia de Post Test Potencial Humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú – 2016



En la encuesta utilizada, el 44 % piensa que el potencial humano es bueno, el 36 % piensa que el potencial humano es normal y el 20 % piensa que es malo.

5.10. Discusión de resultados

En el análisis de la Figura 8, los grupos técnicos y administrativos representaron el 18 %, los demás grupos profesionales el 20 % y el grupo de enfermería el 62 %. Se consideró el 38 % del personal administrativo. Esto contrasta con la opinión del experto en gestión hospitalaria Flores (2010) de que debe haber un administrativo de cada cinco profesionales médicos en las Normas de Planificación y Evaluación Hospitalaria. La diferencia con esta tasa en los hospitales geriátricos puede deberse a la falta de un CAP adecuado del PNP de la DIREJESAN.

En el grupo antes de la prueba de 2015, el 38 % piensa que la cultura organizacional es correcta, y en el grupo después de la prueba de 2016, el 64 % piensa que la cultura organizacional es buena, lo que confirma que el uso del proyecto de mejora continua mejoró significativamente la cultura organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú, 2015 – 2016.

Esto probablemente se deba a la cooperación del personal con este proyecto en este sentido, según Daft (2005) la cooperación es la cohesión y satisfacción de los empleados, en términos de cooperación, los empleados de cualquier organización también tienen un “sentido de nosotros” y se identifican con el grupo. Los miembros trabajan juntos en todos los departamentos y alinean el rendimiento con los objetivos de la organización. Los empleados son simplemente más cooperativos. Sus trabajos los hacen más satisfechos, en parte porque pueden hacer más cosas.

Con el 54% de los ex empleados, han vinculado su identidad, que, según Robbins (2004), define la identidad como el compromiso de la organización con el estado que el empleado identifica con la organización y sus objetivos. Alto compromiso con el trabajo significa identificación con lo que haces y alto compromiso organizacional significa identificación con la empresa para la que trabajas.

De manera similar, la cultura organizacional, según Daft (2005), cumple dos funciones en las organizaciones: vincula a los miembros que saben cómo interactuar entre sí y ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo.

La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y entienden cómo pueden trabajar juntos de manera efectiva. Es la cultura la que guía las relaciones cotidianas en el lugar de trabajo y determina cómo se comunican las personas dentro de una organización, qué comportamientos son aceptables y cómo se distribuyen el poder y el estatus.

También se cree que en el grupo pre-test, la gran mayoría, que representa el 40 %, califica la estructura organizacional como débil, y en el grupo post-test, el 44 % califica la estructura organizacional como buena, lo que confirma que el uso del Proyecto de Mejora Continua mejoró la estructura organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en 2015 – 2016.

Esto se debe a que el proyecto de mejora continua del diseño organizacional aún está en marcha y la estructura organizacional del hospital geriátrico no está bien definida y la relación vertical debido a que el personal tiene rangos militares, por lo que, según los autores, Hernández et al. (2011), la estructura organizacional se refiere a la división de responsabilidades, deberes y funciones entre los empleados. Se utiliza para definir relaciones de comunicación y líneas de autoridad para diferentes niveles de empleados. Esto a menudo se indica en organigramas y descripciones de puestos.

De manera similar, como una organización con códigos de disciplina policial, la estructura es vertical, por lo que la comunicación fluye sin problemas durante la implementación de un proyecto de mejora continua, manteniendo a los empleados informados, totalmente confiables y empoderados por el proyecto para entregar resultados. Representa el efecto vinculante, la comunicación entre los supervisores y los empleados

en general, haciendo que el trabajo en las obras funcione. Como explica Robbins (2004), la comunicación promueve la motivación al explicar a los empleados qué hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué se puede hacer para mejorar el desempeño si no es óptimo superior.

Del mismo modo, Hernández et al. (2011) agrega que se debe entender la comunicación como un proceso transversal para una organización permite que esta se inserte en la política institucional, no solo como un instrumento. De esta manera, se crea una cultura organizacional, que consiste en un conjunto de valores, creencias y puntos de vista compartidos por los miembros de la organización.

La conexión debe ser permanente porque, según Hernández et al. (2011) es de interés de todos los miembros de la organización. Esto evita serios problemas causados por la falta de comunicación, sin ella sus empleados ni siquiera sabrán el objetivo y la cooperación entre las personas no será posible porque las personas no podrán comunicar sus necesidades y sentimientos.

El análisis de las encuestas muestra que en el grupo pre-test, la gran mayoría, el 38 %, considera que el potencial humano es verdadero, y en el grupo pos-test, el 44 % cree que el potencial humano es bueno eso afirma que la aplicación del proyecto de mejora continua ha potenciado el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en el 2015 – 2016.

La satisfacción con el ambiente de trabajo se puede salvar limitando el progreso en la organización, para Robbins (2004) la innovación es un tipo especial de cambio, es una nueva idea aplicada al mundo para introducir o mejorar un producto, proceso o servicio. Así, toda innovación conlleva un cambio.

De manera similar, para ampliar el concepto de recompensa, Schermerhorn et al. (2004) afirmaron que las recompensas basadas en el desempeño (con las mismas condiciones) afectan el desempeño de un individuo.

Hernández et al. (2011) afirman que las recompensas por el reconocimiento son apropiadas e incluyen tanto la compensación financiera (que una organización paga a sus empleados) como la compensación no financiera (por ejemplo, promociones, posición, título, prestigio, posición en la sociedad, oportunidades de desarrollo personal y reconocer sus contribuciones).

Con base en lo anterior, se puede concluir que, en el Hospital Geriátrico de la Policía Nacional del Perú, en el grupo de pre-test 2015, la gran mayoría, que representa el 42 %, cree que el ambiente institucional se basa en la aplicación de la información para la Mejora Continua, que la diferencia significativa de 0,000 es inferior a 0,05. Pues bien, en el grupo post-test la gran mayoría, el 54 %, considera que el clima institucional es bueno, teniendo en cuenta el estudio “Modelo de Intervención de Clima Organizacional en el Hospital de Yopal, Colombia”.

Cárdenas et al. (2009), quienes evaluaron la efectividad de un modelo de intervención del clima organizacional en el Hospital Yopal en Colombia. Se realizaron los siguientes cinco pasos propuestos por el modelo: Análisis del problema, Sensibilización, Crear y planificar estrategias a nivel individual, transversal y organizacional, Implementar la estrategia, y Evaluación del proceso.

Se seleccionó un diseño de dos grupos, experimental y de control, analizando si había diferencias significativas en las medidas de los grupos; mostró la presencia de una diferencia significativa ($p = 0,1$) entre los grupos experimental y control. Se encontró que la introducción de este modelo mejoró el ambiente organizacional de esta organización.

5.11. Conclusiones y recomendaciones

Al respecto, se concluye que el uso del Proyecto de Mejora Continua tiene una relación positiva y significativa, la encuesta utilizada arrojó que en el grupo pretest el 42 % dijo que el ambiente institucional es correcto y en el grupo post-test, El 54 % piensa que el ambiente institucional es bueno, el nivel sigma de 0.000 es menor a 0.05. Se verificó que el uso de un proyecto de mejora continua realmente mejoró el ambiente institucional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en 2015 – 2016.

En esta encuesta de aplicación se encontró que en el grupo pre-test el 38 % opina que la cultura organizacional es correcta, y en el grupo post-test el 64 % opina que la cultura organizacional es buena, y la sigma es 0.000 por debajo de 0.05, confirmando que el uso del proyecto de mejora continua efectivamente mejoró la cultura organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en 2015 – 2016.

Se encontró que el aspecto del diseño organizacional de la encuesta utilizada fue que en el grupo antes de la prueba el 40 % opinaba que el diseño organizacional era débil y en el grupo después de la prueba el 44 % decía que el diseño organizacional era bueno, y el nivel sigma es satisfactorio de 0.039 menos de 0.05 lo que indica que la aplicación del proyecto de mejora continua realmente mejoró la estructura organizacional del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en el 2015 – 2016.

En cuanto al aspecto del potencial humano, la encuesta utilizada mostró que en el grupo antes del estudio, el 38 % creía que el potencial humano era normal y en el grupo después del estudio, el 44 % creía que el potencial humano era bueno y nivel sigma es 0.017 menos que 0.05, demostrando que la aplicación del proyecto de mejora continua realmente potenció el potencial humano del Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en el 2015 – 2016.

Asimismo, para que una organización sea más exitosa se debe distinguir entre una mayor identificación con su trabajo, lo que se traduce en expresiones de compromiso entre los valores de los empleados y la cultura organizacional, por eso me preocupo por desarrollar mi salud. Es de vital importancia para la organización que el proyecto de mejora continua sustente el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú en Lima Metropolitana para 2015 – 2016.

Es importante que la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de poder dentro de la organización sea más estrecha, ya que la estructura organizacional responde al liderazgo formal del proceso de integración de personas, información y tecnología, ayudando a mejorar la comunicación entre supervisores y personal, mejorar la Clima organizacional en el Hospital Geriátrico San José de la Policía Nacional del Perú.

Recomendar la formación del potencial humano para mejorar los procesos de atención para que los usuarios externos perciban a los trabajadores de la salud como óptimos para brindar una atención de alta calidad. La mejora continua es una herramienta para crear una cultura de brindar servicios de alta calidad a los usuarios y generar confianza y lealtad en las personas; para 2016, se hizo hincapié en la opinión de que el servicio brindado fue “mayormente consistente”, por lo que el resultado es viable.

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES

A pesar de las malas tradiciones de comunicación de los hospitales, en los últimos años estas organizaciones han abogado cada vez más por el desarrollo de políticas de comunicación organizacional que proporcionen a las organizaciones una diferenciación estratégica. Algunos hospitales se han centrado en la responsabilidad social corporativa como elemento de comunicación capaz de moldear la percepción del hospital entre los grupos de interés, especialmente el personal del hospital, los pacientes y los medios de comunicación. Sin embargo, el concepto general de responsabilidad social corporativa presente en diferentes campos profesionales necesita adaptarse mejor al entorno hospitalario.

Las organizaciones desarrollan estrategias para motivar a los empleados, procurando siempre que sus resultados se traduzcan en crecimiento organizacional a través de la dignificación humana de los empleados en su entorno empresarial. Sin embargo, en el ámbito de la gestión organizacional, solían dedicarse únicamente a evaluar el desempeño, no a gestionarlo.

De hecho, las organizaciones más inteligentes pueden coordinar y combinar sus recursos tradicionales de formas nuevas y diferentes, creando un valor diferenciado para sus clientes. Las acciones para crear, compartir y aplicar conocimiento permiten soluciones más flexibles y con mayor contraste de ideas para la toma de decisiones estratégicas. Además, el acto de compartir conocimientos entre la alta dirección conduce a decisiones que generan una mayor participación de los involucrados en su implementación.

La gestión del talento humano es de suma importancia en las organizaciones en general, porque estas personas son portadoras de conocimientos que no pueden ser considerados fuera de contexto o independientes de las personas como seres objeto social. La principal ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del futuro será su nivel de formación y gestión de los recursos humanos.

El desafío en el desarrollo de recursos humanos no es solo educar y capacitar a los empleados en el conocimiento, sino también aclarar el concepto autónomo que existe en relación con el término “talento” al referirse específicamente a diferentes secciones que se pueden dividir en: habilidades.

Es importante que las organizaciones, y especialmente el sector de la salud, identifiquen y concienticen los elementos clave del entorno organizacional para planificar y adoptar formas efectivas de influenciarlos o gestionarlos para lograr un excelente entorno organizacional o ambiental que proporcione oportuna, alta atención de calidad y rentable hacia los clientes y empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOVER, C. M., & TOPA, G. (2018). Valores y cultura, los cimientos para construir la “personalidad” de las organizaciones. *Economía industrial*, 407, 13-20.
- Al-Dhaafri, H. Al-Swidi, A. y Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47-52. doi:10.5539/ijbm.v11n2p47
- Alfonso, L. (2019). Manual para definir los lineamientos estratégicos de una organización.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2 (9). pp. 123-133.
- Bogler, R. y Nir, A. (2001). Organizational Vision: The Other Side of the Coin. *Journal of Leadership Studies* 8(2). DOI:10.1177/107179190100800209
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnóstico y consecuencias. (1.a ed.). Editorial Trillas, S.A.

- Bryan, L. L. y Joyce, C. I. (2007). Better strategy through organizational design. The McKinsey Quarterly. Number 2.
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. Revista Sociedad & Tecnología, 5(1), 57-72. Doi: <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Burns T. & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Lavistock.
- Cabero, J. y Llorente, M. C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). En Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7 (2) pp.11-22.
- Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad De Ciencias Sociales De La Universidad Nacional Del Altiplano Y Facultad De Ciencias De La Educación Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez - Perú 2012. Comuni@cción, 5(1), 22-29.
- Cameron K., & Quinn R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised Edition. JosseyBass. San Francisco, USA.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 17(1), 79-102.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research; 2(2).

- Castillo, E., Medina, M., Bernardi, J., Reyes, C., & Ayala, C. (2019). Leadership and organizational climate in workers of health facilities of a microne-twork in Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45(2), 1-13. Recuperado de <https://scielosp.org/pdf/rcsp/2019.v45n2/e1351/es>
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: La Caracola Edi-tores.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Crook, R. Combs, J. y Shook, C. (2005). The Dimensionality of Organizatio-nal Performance and its Implications for Strategic Management Re-search. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 259-286. DOI:10.1504/IJBPM.2003.002097
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Undécima ed. Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de CV.
- Deloitte. (2011). *Sistema de Normatividad en las Organizaciones*. Boletín Go-bierno Corporativo.
- Flores, J. (2021). *Gestión hospitalaria: Una mirada al desarrollo de sus procesos*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*. <https://ciencialati-na.org/index.php/cienciala/article/view/368/458>

- Flores, M. (2010). Estándares para la planificación y evaluación.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework, en *Organizational Studies*, vol. 7, núm. 1, pp. 117-134.
- Galeón.com. (s. f). Cultura. El análisis desde la perspectiva de los procesos simbólicos. Recuperado de <http://administracionsilvia.galeon.com/aficiones1270185.html>
- Gerdhe, S. (2012). "The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization". *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol. II, Issue 1. pp. 191.
- Glassdoor Team. (June 29, 2021). The work environment: Definition, key features, and types.
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Hernández Junco, Varna, Quintana Tápanes, Lázaro, Mederos Torres, Reynaldo, Guedes Díaz, Ramiro, García Gutiérrez, Benita Nancy, & Cabrera Rosell, Pablo. (2008). Influencia de la cultura organizacional en la calidad del servicio en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". *Revista Cubana de Medicina Militar*, 37(3)
- Hernández R, Fernandez C, Baptista P. (2010). Los métodos mixtos. V ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, Gallardo, M. y Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional. Primera ed. Mexico: Pearson.

- Hidalgo, G. (2015), Construcción de la Identidad Organizacional en una Universidad Intercultural. Caso: Universidad Intercultural del Estado de Tabasco (Tesis para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales), México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Hoppok, R., & Spielgler. (1938, Aoril). Job Satisfaction. Occupations: The Vocational Guidance Journal, 16(7), 636-643. Retrieved from
- Horváthova, P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. IPEDR vol.12
- <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x/abstract>
- Ibarra, R. M. R. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 24(55), 69-100.
- Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.
- Kilmann, R., Saxton, M. J., Serpa, R. (1985). Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kintner, S. & Ivry, G. (2010), The Power of Vision: Stimulating the Result, Journal of Business Strategy 31(1): 37-45
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1987). La Empresa y su Entorno. Barcelona: Plaza & Janes.
- Levitin, T. (1973). Values. En J.P. Robinson y P. R. Shaver (eds.), Measures of social psychological attitudes (pp. 489-502). Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research.

- Llón-Lladó, W.P & Huang, C.H. (2014), Linking Classroom Performance to the Institution's Mission Statement, *SIGOP Open Journal*, January-March 2014: 1-8
- López Jara, A. A., & López Vintimilla, X. R. (2019). Indicadores para evaluar la eficiencia hospitalaria. Caso de estudio: clínica privada de la ciudad de Macas; Uniandes EPISTEME. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6(3), 383-398. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1401>
- Martínez, R. M., Portales, G. P. y Palos, C. G. (2015). Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones, ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 19(39), 93-121.
- Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Méndez, D. M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & gestión*, (46), 11-47.
- Mulder, P. (2017) *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*.
- Oliva, E. J. D., & Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 6(13), 114-123.
- Ortiz-Cárdenas, J. (2012). *Acercamiento a la actualidad de Max Weber*. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. Distrito Federal,

- México. Reencuentro, núm. 64, 21-25. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34023236003>
- Pacheco, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G., y Durán, S. E. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista Espacios*, 41(29), 1-17. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Renau, J. (1985). *Administración de empresas: una visión actual*. PIRAMIDE MADRID.
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.
- Rivas, L. (1993). *Cultura Organizacional*. Santa Fe de Bogotá: Universidad De Los Andes.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Séptima ed. Mexico: Printince Hall Hispanoamericano.
- RODRÍGUEZ M. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Editorial: Alfa Omega, México.
- Rodríguez, G.I. (2004). *Cultura organizacional*.
- Romero Carrera, E. C., Pachano Zurita, A. C., & Pangol Lascano, A. M. (2021). Responsabilidad solidaria en el derecho al trabajo en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 4(S2), 680–693. <https://doi.org/10.51247/st.v4iS2.178>
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona-España: Plaza & Janes.

- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Primera ed. Mexico: Editorial Limusa S.A. de CV Grupo Nodiega Editores.
- SILVA, M. (1996), *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008, october). Jobs as Lancaster Goods: Facets of Job Satisfaction and Overall Job Satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906–1920.
- Sotomayor, J. (7 de diciembre de 2022). *Cómo mejorar el clima laboral con un buen diseño de oficina*. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/como-mejorar-el-clima-laboral-con-un-buen-dise-no-de-oficina/>
- Stephen, P., Robbins, T. y Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera ed. México: Ediciones Pearson Educación.
- Tituaña-Sotalin, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. Universidad Internacional SEK.
- Tituaña-Sotalin, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A., año 2014*. Universidad Internacional SEK.
- Van Dijk, H. G. (2008). *The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people*.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Jhon Wiley and Sons, 91.

- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica Cuitiva-Emcuitiva S.A. ESP. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Whetten, D. and MacKey (2002) 'In search of the intersection between organizational identity and reputation: the case of socially responsible business practices', presentation at 'Conversazione 2000', Santa Fe, NM, April.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Yagual-Rivera, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena Año 2013*. (Tesis para la obtención del título de ingeniero en administración de empresas). Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.

ANEXOS

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:

Esta encuesta de opinión sobre la organización es absolutamente anónima, no escriba

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	☐	b) Funcionario	☐
c) Jefe de Departamento	☐	d) Jefe de servicio	☐
e) Jefe de Establecimiento	☐	f) Personal Administrativo	☐
g) Personal Asistencial	☐	h) Personal de Servicio	☐
i) Otros (especifique)			

2) ¿A qué grupo ocupacional pertenece?

a) Médico

b) Enfermeras

c) Obstetiz

d) Odontólogo

e) Psicólogos

f) Nutricionista

g) Trabajador Social

h) Técnico de enfermería/Aux.

i) Técnico administrativo

j) Otros (especifique)

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

a) Nombrado

b) Contratado a plazo fijo

c) Locación de servicios

d) Servicios

e) Otros (especifique)

4) ¿Cuál es su condición laboral 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

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

.....

Parte II

APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO LABORAL

Esta encuesta de opinión sobre la organización es absolutamente anónima, no escriba

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						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto, sé lo que se espera de mí.	5	☒	3	2	1

Como se muestra en el ejemplo, usted podrá marcar 4 si está 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 GERIÁTRICO “SAN JOSÉ” DE LA POLICÍA 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

b) Enfermeras

c) Obstetiz

d) Odontólogo

e) Psicólogos

f) Nutricionista

g) Trabajador Social

h) Técnico de
enfermería/Aux.

i) Técnico admi-
nistrativo

j) Otros (especifique)

--

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

a) Director		b) Funcionario	
c) Jefe de Departamento		d) Jefe de servicio	
e) Jefe de Establecimiento		f) Personal Administrativo	
g) Personal Asistencial		h) Personal de Servicio	
i) Otros (especifique)			

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.					

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA
EN HOSPITALES

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.					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PROCESO DE MEJORA CONTINUA
EN HOSPITALES

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.					



EDITORIAL
NAVEGANTE