



# Resolución Ministerial

Lima, 5 de Octubre del 2015

Visto, los Expedientes N°s 15-004735-001 y 15-058957-001, que contienen los Memorándums N°s 2742- 2014-DGSP/MINSA, 1747-2015-DGSP/MINSA y 2213-2015-DGSP/MINSA, así como el Informe N° 008-2014-ET-JGE-DCS-DGSP/MINSA, de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud y el Informe N° 1007-2015-OGAJ/MINSA, de la Oficina General de Asesoría Jurídica del Ministerio de Salud;

**CONSIDERANDO:**

Que, el numeral 7 del artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1161, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Salud establece que el Ministerio de Salud es competente en recursos humanos en salud;

Que, asimismo, el literal e) del artículo 7 de la precitada Ley dispone que en el marco de sus competencias, el Ministerio de Salud cumple la función específica de promover y participar en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y competencias de los recursos humanos en salud;

Que, por Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA, se aprobó el Documento Técnico, Metodología para el Estudio del Clima Organizacional –V.02, que tiene como objetivo general el proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse el estudio del clima organizacional en las organizaciones de salud;

Que, la Dirección General de Salud de las Personas, es el órgano técnico normativo en los procesos relacionados a la atención integral, servicios de salud, calidad, gestión sanitaria y actividades de salud mental, conforme a lo señalado en el artículo 41 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 023-2005-SA;

Que, la Dirección General de Salud de las Personas ha elaborado el Documento Técnico: Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Organizacional, cuyo objetivo general es definir y estandarizar las buenas prácticas para aplicar en las



A. Velásquez



P. MINAYA



P. GRILLO



J. TRUJILLO B.



N. Reyes P.



J. Zavala S.



S. RUIZ.


organizaciones de salud, promoviendo y fortaleciendo un clima saludable, de entendimiento y cooperación entre sus integrantes, para el crecimiento, desarrollo y competitividad de la organización;

Que, mediante Informe N° 1007-2015-OGAJ/MINSA, la Oficina General de Asesoría Jurídica del Ministerio de Salud emitió opinión favorable;

Estando a lo propuesto por la Dirección General de Salud de las Personas;

Con el visado de la Directora General de la Dirección General de Salud de las Personas, de la Directora General de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, del Director General de la Dirección General de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos, de la Directora General de la Oficina General de Asesoría Jurídica, del Viceministro de Salud Pública y del Viceministro de Prestaciones y Aseguramiento en Salud;


### SE RESUELVE:



**Artículo 1.-** Aprobar el Documento Técnico: Manual de Buenas Prácticas para la Mejora del Clima Organizacional, el mismo que forma parte integrante de la presente Resolución Ministerial.



**Artículo 2.-** Encargar a la Dirección General de Salud de las Personas la difusión de lo establecido en la presente Resolución Ministerial.



**Artículo 3.-** El Instituto de Gestión de Servicios de Salud, las Direcciones Regionales de Salud, las Gerencias Regionales de Salud o las que hagan sus veces en el ámbito regional son responsables de difundir lo dispuesto en la presente Resolución Ministerial en sus respectivas jurisdicciones.

**Artículo 4.-** Encargar a la Oficina General de Comunicaciones la publicación de la presente Resolución Ministerial en el Portal Institucional del Ministerio de Salud, en la dirección electrónica: <http://www.minsa.gob.pe/transparencia/index.asp?op=115>.

Regístrese, comuníquese y publíquese.



J. TRUJILLO B.



ANÍBAL VELÁSQUEZ VALDIVIA  
Ministro de Salud



N. Reyes P.



Zavala S.



S. RUIZ Z.

## DOCUMENTO TÉCNICO: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### ÍNDICE

Índice	Pág. 1
I. Introducción	Pág. 2
II. Finalidad	Pág. 3
III. Objetivos	Pág. 3
IV. Base Legal	Pág. 3
V. Ámbito de Aplicación	Pág. 4
VI. Contenido	Pág. 4
Buena Práctica Laboral	Pág. 4
Buenas Prácticas recomendadas para cada dimensión	Pág. 4
VII. Consideraciones específicas	Pág. 10
VIII. Anexos	Pág. 12
Anexo: Indicadores para el monitoreo y evaluación de la implementación del Documento Técnico	Pág. 13
IX. Bibliografía	Pág. 16



N. Reyes P.



J. TRUJILLO B.

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión del desarrollo de las personas es un factor esencial en las funciones directivas de toda organización. De los modelos Tayloristas (adaptar el hombre a la máquina), se pasó a los modelos de factor humano (adaptar la máquina al hombre); en la actualidad, el desarrollo de una función gerencial requiere de organizaciones flexibles con la capacidad de adaptarse y asegurar la sostenibilidad y calidad del servicio que brindan.

En este contexto, se ha determinado el alto impacto que el comportamiento humano tiene, abriendo espacios a una nueva era de estrategias organizacionales sustentadas en la cultura y el clima organizacional. En ese sentido, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, son el factor más importante que permite el logro de los objetivos de la organización.

El clima organizacional es la percepción que el trabajador tiene de su entorno en el que se desarrolla su trabajo cotidiano, el mismo que influye en la satisfacción y por ende en la productividad. Asimismo, está relacionado con el "saber hacer" de quienes dirigen los equipos, con su interacción con la organización, con los equipos e insumos que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

El clima organizacional es clave para el éxito de una organización porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores ya que la estructura y el proceso organizacional interactúan con los trabajadores, produciendo percepciones del ambiente o entorno laboral, incidiendo directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo.

Una organización con un clima organizacional saludable se traduce en un mayor grado de compromiso de sus miembros para con los objetivos institucionales, un alto grado de identificación, menor índice de ausentismo y rotación, mayor productividad y mejor calidad de productos y servicios; por más invisible que pueda parecer su influencia<sup>1</sup>.

Investigaciones sobre efectividad organizacional del Instituto de Psicología Laboral de la Universidad de Sheffield en el Reino Unido, mostraron que las Buenas Prácticas Gerenciales podían ser responsables de una mejora del 18% en productividad y 19% en rentabilidad entre las empresas industriales estudiadas. Los investigadores concluyeron que las prácticas de gestión de personal predecían mejor desempeño de la empresa que la estrategia, la tecnología o la investigación y el desarrollo<sup>2</sup>.

Existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral como predictores del desempeño, hay una mayor asociación con la dimensión de identidad, recompensa, conflicto y cooperación y estructura.<sup>3</sup> A mayor clima organizacional, existe un mayor desempeño laboral en los trabajadores<sup>4</sup>.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales con sus superiores y con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, el activo más valioso para la organización, no sólo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las organizaciones hayan empezado a modificar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, a un interés personal y psicológico de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización.

<sup>1</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/clima-organizacional-y-desempeno.htm>. Fecha de acceso: 23 de octubre 2012

<sup>2</sup> Caulkin, Simon. "The Change agenda". Publicado por el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2001

<sup>3</sup> Rodríguez, M. Andrés; Retamal, María Paz; et al. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización chilena. Revista Salud y Sociedad. V.2.N° 2. pp. 219-234. Mayo-Agosto 2011.

<sup>4</sup> Perez de la Torre, Benny; Chupayo Beltrán, Noé. Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. SAPIENSE. Revista de Investigación Científica de la Facultad de Ciencias de la Comunicación\_UNCP. N° 2.Año III. Octubre 2009. Pp. 61-69.



J. TRUJILLO B.



N. Reyes P.

Las medidas de política de reforma que se proponen actualmente se orientan a la construcción de un sistema de salud integrado que fortalezca el Sistema Nacional de Salud, a fin de conseguir mayores niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios. Se plantea una revalorización del trabajador en salud, quien debe contar con las condiciones adecuadas para su pleno desarrollo y el cumplimiento de sus funciones.

En el marco de la reforma del Sector Salud, el documento denominado "Lineamientos y medidas de reforma del Sector Salud", en la Propuesta de Mandato de Política 2.4, contempla la "Implementación de una nueva política integral de remuneraciones basada en mérito, desempeño y riesgo según el nivel de atención", mencionando como beneficios para las personas, una mejor calidad de la atención y para el sistema, obtener un mejor clima laboral, mejorar la satisfacción, motivación y desempeño del personal de la salud.

Lo señalado conlleva a la necesidad definir y estandarizar las buenas prácticas que puedan contribuir a la mejora del clima organizacional en nuestras organizaciones de salud, lo que redundará en una atención de salud de calidad, con trato digno y en la satisfacción de los usuarios externos.



N. Reyes P.



J. TRUJILLO B.

## II. FINALIDAD

Promover un clima organizacional saludable, fortaleciendo la capacidad de las organizaciones de salud para convertirse en organizaciones efectivas, eficientes y eficaces.

## III. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Definir y estandarizar las buenas prácticas para aplicar en las organizaciones de salud, promoviendo y fortaleciendo un clima saludable, de entendimiento y cooperación entre sus integrantes, para el crecimiento, desarrollo y competitividad de la organización.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer buenas prácticas en materia de gestión de recursos humanos que orienten e impulsen la mejora del clima organizacional en las organizaciones de salud.
- Proporcionar una herramienta que oriente e impulse la mejora del clima organizacional
- Implementar cambios, acciones o planes de mejora para tener una organización de salud con un clima organizacional saludable y familiarmente amigable.

## IV. BASE LEGAL

1. Ley N° 26842, Ley General de Salud.
2. Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
3. Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
4. Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
5. Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
6. Ley N° 30224, Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad.
7. Decreto Supremo N° 005-2012-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
8. Decreto Supremo N° 016-2014-SA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto de Gestión de Servicios de Salud.
9. Decreto Supremo N° 046-2014-PCM, que aprueba la Política Nacional para la Calidad.
10. Decreto Supremo N° 023-2005-SA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud y sus modificatorias.
11. Resolución Ministerial N° 519-2006/MINSA, que aprueba el Documento Técnico: "Sistema de Gestión de la Calidad en Salud".
12. Resolución Ministerial N° 589-2007/MINSA, que aprueba el "Plan Nacional Concertado de Salud".



J. TRUJILLO B.



N. Reyes P.

13. Resolución Ministerial N° 727-2009/MINSA, que aprueba el Documento Técnico: "Política Nacional de Calidad en Salud".
14. Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA, que aprueba el Documento Técnico: "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional V.02".
15. Resolución Ministerial N° 095-2012/MINSA, que aprueba la Guía Técnica: "Guía para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad".

## V. AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Documento Técnico es de aplicación en las Direcciones Generales, Oficinas Generales y otras instancias del Ministerio de Salud, así como en todas las organizaciones de salud del Instituto de Gestión de Servicios de Salud, de las Direcciones Regionales de Salud o Gerencias Regionales de Salud; y, es de referencia para las demás organizaciones de salud del Seguro Social de Salud, de la Sanidad de las Fuerzas Armadas, de la Sanidad de la Policía Nacional del Perú y privadas, según lo consideren.

## VI. CONTENIDO

### ORGANIZACION DE SALUD:

Comprende a los establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo, institutos, Direcciones de Salud, Gerencias Regionales de Salud, Direcciones Regionales de Salud, redes, micro redes, sede central del Ministerio de Salud; y, las que hagan sus veces en las instancias del Seguro Social de Salud, Sanidad de las Fuerzas Armadas, Sanidad de la Policía Nacional del Perú y en las privadas.

### BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS PARA CADA DIMENSIÓN:

Una buena práctica laboral es una iniciativa que apunta a generar condiciones laborales que favorezcan el clima saludable y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. Es una expresión concreta de una gestión estratégica de personas y un paso hacia la excelencia institucional.

A continuación se señalan las buenas prácticas laborales para cada una de las siguientes dimensiones:

### LIDERAZGO:

El equipo de gestión desarrolla iniciativas dirigidas a:

- Conocer detalladamente su organización, sus integrantes, sus funciones, horarios, turnos, onomásticos y otros aspectos para atender las necesidades de sus trabajadores.
- Establecer comunicación, compartiendo información con sus trabajadores en acontecimientos personales y laborales importantes: Nacimientos/adopciones de hijos, onomásticos, duelo, intervenciones hospitalarias, jubilaciones, incorporaciones, ceses, publicaciones, participación destacada en organizaciones y otros.
- Conducir a los integrantes de su equipo hacia el logro de una meta común, delegando funciones a cada miembro de acuerdo a sus competencias (conocimiento, habilidad, actitud), de tal manera que cada uno se sienta parte fundamental de la organización.



- Reconocer periódicamente las habilidades de liderazgo en los integrantes de su equipo.
- Fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización de salud.
- Promover una actitud positiva en la organización de salud.
- Otorgar facilidades a los Equipos de Mejora o el que sus haga veces, para la implementación de mejoras en sus organizaciones de salud.
- Reconocer a los Equipos de Mejora o el que haga sus veces, que logran resultados destacados. Los reconocimientos independientes de su naturaleza, deben estimular y promover el trabajo en equipo, la mejora continua y la orientación al largo plazo.
- Administrar con el ejemplo.

### INNOVACIÓN:

El equipo de gestión desarrolla iniciativas dirigidas a:

- Promover una cultura de innovación, que fomenta el libre flujo de ideas y estimula la creatividad personal.
- Promover el análisis para proponer proyectos de mejora, de responsabilidad social e innovación que redunden en el crecimiento de sus trabajadores, el desarrollo de la organización de salud y el bienestar de la comunidad.
- Recibir, evaluar e implementar las sugerencias de mejora e innovación a través de la página web, redes sociales, buzones y otros.
- Institucionalizar las acciones y/o proyectos de mejora continua con ideas innovadoras para la mejora de los procesos.
- Implementar un mecanismo de méritos basado en la generación y aplicación de ideas innovadoras.

### RECOMPENSA:

El equipo de gestión debe:

- Establecer en forma clara y específica los estándares de desempeño individual, empoderando oportunamente a cada trabajador y monitoreando su proceso, reconociendo a los trabajadores o áreas de trabajo, difundiendo a nivel de la organización y público en general.
- Implementar actividades recreativas preferidas por los trabajadores, a fin de ofrecerles un espacio de descanso y confraternidad que promoverá el conocimiento entre los miembros de la organización y la cohesión para el trabajo en equipo.
- Implementar un mecanismo de méritos basado en la generación y aplicación de ideas innovadoras.
- Identificar las necesidades de capacitación, gestionando becas de estudio, pasantías u otros para los trabajadores.



J. TRUJILLO B.



N. Reyes P.



- Enviar una carta personalizada firmada por el titular de la organización de salud, agradeciendo al personal que haya trabajado en actividades no programadas relacionadas a sucesos imprevistos que afectan la salud individual y colectiva de la población.
- Reconocimiento a los Equipos de Mejora o el que haga sus veces, que logran resultados destacados. Los reconocimientos independientes de su naturaleza, deben estimular y promover el trabajo en equipo, la mejora continua y la orientación al largo plazo.

#### CONFORT:

- La organización de salud debe garantizar que los insumos y materiales entregados para la labor diaria de su personal sean los adecuados, a efecto de contar con un ambiente físico sano y agradable, logrando así su bienestar y comodidad.
- El comité de seguridad y salud en el trabajo y el equipo técnico regional/ local de clima organizacional, conforme a la normatividad vigente, debe gestionar que se cumplan las medidas de bioseguridad y seguridad laboral relacionadas a: infraestructura, iluminación, ventilación, equipamiento de los ambientes laborales y servicios de necesidades básicas (Comedor, servicios higiénicos, lactario, entre otros).
- El equipo de gestión debe implementar áreas exclusivas para alimentación óptima (Comedor, cafetería, entre otros).
- La organización de salud debe garantizar que los servicios higiénicos cuenten permanentemente con agua, jabón líquido, dispensador de papel toalla, papel higiénico y dispensador para la compra de toallas higiénicas, en los que corresponda.
- El equipo de gestión debe implementar ambientes saludables relacionados a estímulos visuales y auditivos (circuito cerrado de música relajante para los trabajadores, áreas verdes, entre otros).
- El equipo de gestión desarrolla iniciativas orientadas a implementar una sala de usos múltiples con accesorios y mobiliarios necesarios (Ambiente con temperatura adecuada, multimedia, internet, televisor, reproductor de Dvd y otros), de acuerdo a las posibilidades económicas de la organización de salud.
- El equipo de gestión implementa casilleros para guardar material de uso personal en cada área laboral.
- El personal de la organización de salud debe descartar todo material que no sea necesario para la realización del trabajo del área, teniendo en cuenta los principios para la conservación del ambiente, motivando el desarrollo de una cultura de conservación y protección del medio ambiente.

#### ESTRUCTURA:

- El equipo de gestión debe elaborar y revisar periódicamente los documentos de gestión de la organización: Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), Reglamento Interno de Servidores Civiles (RIS), Manual de Puestos Tipo (MPP) y el Manual de Procedimientos (MAPRO).
- El equipo de gestión debe socializar los documentos de gestión de la organización antes señalados.



J. TRUJILLO B.



N. Reyes P.

- El equipo de gestión debe establecer normas de convivencia dentro del equipo que contribuye a un eficiente funcionamiento.
- El personal de la organización de salud debe conocer su ubicación dentro de la estructura institucional, para establecer canales de comunicación adecuados.
- El equipo de gestión debe implementar la realización de procesos de inducción al personal nuevo o personal trasladado a otra área, para cumplir con los objetivos de la organización de salud.
- El equipo de gestión debe elaborar, revisar y difundir periódicamente el Código de Ética de su organización de salud.
- La realización del Plan Operativo Anual debe ser participativo con representantes de los diferentes grupos ocupacionales, logrando que este documento sea trabajo de todos.
- El personal de la organización de salud debe desarrollar sus labores de manera eficaz y en menor tiempo, se les debe proporcionar herramientas necesarias para el desempeño adecuado de la función asignada.

#### **TOMA DE DECISIONES:**

- Programar reuniones de trabajo de los jefes con su equipo y registrarlas en un libro de actas.
- La toma de decisiones debe estar basada en información técnica y datos disponibles.
- Mostrar apertura a las ideas y participación activa, creando espacios para que el personal de la organización aporte en la toma de decisiones (talleres, reuniones, desayunos, conversaciones directas entre los equipos de gestión y los representantes de los trabajadores), para ello podrán hacer uso de las herramientas señaladas en la Guía Técnica: "Guía para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad".
- Ser accesibles para escuchar las sugerencias e inquietudes de los trabajadores motivándolos a que éstas sean acompañadas con propuestas de mejora.
- Implementar la intervención para la mejora del clima organizacional. La intervención para la mejora del clima organizacional es toda aquella acción de mejora que se implementa y desarrolla para mejorar el clima organizacional, en base a los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional realizado.

#### **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:**

- Participación activa del titular de la organización y equipo de gestión en las actividades programadas por los trabajadores.
- Establecer la cultura del trato digno y la comunicación horizontal.
- Diseñar, implementar, evaluar y actualizar periódicamente el mecanismo de comunicación interna y externa, para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización.



- Promover buenas relaciones al interior de la organización de salud, a través de una comunicación asertiva y empática bajo criterios de transparencia y de confianza recíproca.
- Implementar el uso de periódicos murales, estratégicamente ubicados para poder colocar mensajes informativos y motivadores.
- Acceder a un correo institucional para socializar la información de la organización de salud y mantener una comunicación oportuna por este medio.
- La relación al interior de los equipos de trabajo debe ser igualitaria e imparcial.
- Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezcan las relaciones interpersonales y así se reduzca la posibilidad de que se presenten conflictos.

Las siguientes son algunas condiciones claves para una buena comunicación:

- La comunicación debe darse en un ambiente que no interfiera con el mensaje, en caso contrario, verificar la exactitud del mensaje
- Fomentar la comunicación asertiva, es decir cuando la persona es capaz de expresar sus sentimientos, pensamientos, deseos y defender sus derechos sin violar los de los demás. Cuando se está abierto a la negociación, al diálogo y al compromiso.
- Socialización clara de los objetivos organizacionales.
- Establecer mecanismos para la retroalimentación.
- Desarrollar la capacidad de escucha activa.
- En todos los procesos de comunicación tener en cuenta los siguientes contenidos claves: pensamientos, percepciones, sentimientos, intenciones y acciones.
- Establecer espacios de escucha programados a trabajadores.

**REMUNERACIÓN:** Esta dimensión no puede trabajarse con talleres de intervención o buenas prácticas pues es un tema de gestión y asignación presupuestal que depende de otros actores.

#### **IDENTIDAD:**

Toda organización de salud debe establecer una cultura institucional mediante las siguientes acciones:

- Tener un nombre visible, mensaje motivador y estandarte que lo identifique.
- Realizar actividades recreativas relacionándolas con la socialización del plan estratégico y plan operativo de la organización de salud.
- Realizar en el aniversario institucional, la difusión de la misión, visión, logros y la historia de la organización de salud.
- Establecer un momento a la semana para el desarrollo de la actividad cívica.



J. TRUJILLO B



N. Reyes P

- Incentivar el uso del uniforme institucional y el distintivo institucional.
- Impulsar el desarrollo de actividades extra laborales, actividades alternativas diferentes para el momento en que termina la jornada laboral, por ejemplo: actividades físicas, actividades deportivas. De esta manera, los trabajadores sentirán un clima de confianza y entendimiento en la que se sienten valorados y apreciados.

### CONFLICTO Y COOPERACIÓN:

- El equipo de gestión debe implementar buzones de sugerencias y propuestas para el usuario interno, cada una de las cuales debe tener respuesta.
- El equipo de gestión debe tomar las quejas como una oportunidad de mejora recibéndolas con una actitud positiva y proactiva.
- Dentro del equipo de trabajo no existen jerarquías, y por ende, todos sus miembros deben participar en las actividades que requiere el proceso.
- El entorno en el que el equipo desarrolla su trabajo debe buscar la participación de todos los integrantes.
- El trabajo en equipo debe combinar el trabajo de grupo y el individual y se potencia con la participación de todos los integrantes.
- Identificar el conflicto y que los participantes acepten la intervención para la solución del mismo.

Es importante considerar lo siguiente, en el momento de negociar:

- El silencio, quedarse callado, saber manejar el silencio, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar de que el silencio es una situación muy tensa, que mucha gente no puede o no sabe controlar.
- No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice. Un buen negociador NO reacciona. ¿Quién controla su estado de ánimo?, si es el adversario, quiere decir que somos muy frágiles. Somos responsables de los que nos sucede emocionalmente, incluyendo los conflictos. En vez de enfadarnos o reaccionar negativamente, es mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.
- Parafrasear a la otra persona, "A ver si le entiendo, lo que usted quiere decir". Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar, lo cual genera empatía.

### MOTIVACIÓN:

El equipo de gestión debe:

- Cumplir las buenas prácticas relacionadas a la dimensión de recompensa y confort, para motivar al personal de la organización de salud.
- Saludar al personal de la organización de salud en fechas importantes, como: Día de cumpleaños, días alusivos a su grupo ocupacional, día del padre, de la madre, entre otros.



J. TRUJILLO B.



N. RAMOS P.

- Hacer partícipes al personal de la organización de salud en actividades realizadas por el aniversario institucional, entre otros.
- Desarrollar actividades que equilibran la vida personal y laboral del personal de la organización de salud.
- Reconocer el buen desempeño del personal de la organización de salud no sólo en el ámbito laboral sino también en el ámbito de su hogar.
- Publicar y socializar las fotografías del personal de la organización de salud reconocido por su labor destacada.

## VII. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS

### RESPONSABILIDADES DEL NIVEL NACIONAL

La Dirección de Calidad en Salud de la Dirección General de Salud de las Personas del Ministerio de Salud o quien haga sus veces, se encargará de:

- Sensibilizar a los titulares de las Direcciones Generales, Oficinas Generales y otras instancias del Ministerio de Salud, Direcciones Regionales de Salud y Gerencias Regionales de Salud, así como al Instituto de Gestión de Servicios de Salud sobre la importancia de implementar la intervención para la mejora del clima organizacional en las organizaciones de salud que han realizado el estudio correspondiente conforme lo dispuesto en el Documento Técnico: "Metodología para el Estudio del Clima Organizacional V-02".
- Brindar asistencia técnica a las Direcciones Generales, Oficinas Generales y otras instancias del Ministerio de Salud, Direcciones Regionales de Salud o Gerencias Regionales de Salud y al Instituto de Gestión de Servicios de Salud, para la implementación de las buenas prácticas recomendadas en el presente Documento Técnico.
- Conducir el proceso de implementación de la intervención para la mejora del clima organizacional en las organizaciones de salud, en coordinación con las Direcciones Regionales de Salud, Gerencias Regionales de Salud y el Instituto de Gestión de Servicios de Salud.
- Publicar en el Observatorio de Calidad en Salud a cargo de la Dirección General de Salud de las Personas (<http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/index.asp>), las herramientas necesarias para el desarrollo de la Intervención para la Mejora del Clima Organizacional.
- El Instituto de Gestión de Servicios de Salud, a través de la Oficina de Gestión de la Calidad y Derechos de las Personas, debe conducir el proceso de implementación del presente Documento Técnico en las organizaciones de salud de su ámbito de competencia.
- Monitorear y analizar los indicadores establecidos que permitirán evaluar el nivel de implementación del presente Documento Técnico (Anexo del presente documento normativo).

### RESPONSABILIDADES A NIVEL REGIONAL



El Gobierno Regional, a través de las Direcciones Regionales o Gerencias Regionales de Salud, se encargará de:

- Gestionar y conducir la implementación de las buenas prácticas para la mejora del clima organizacional en las organizaciones de salud de su ámbito.
- Facilitar, organizar y conducir el desarrollo de los talleres de intervención para la mejora del clima organizacional en las organizaciones de salud de su ámbito.
- Brindar apoyo y asistencia técnica a las redes de su ámbito para que implementen las buenas prácticas definidas en el presente Documento Técnico y desarrollen las intervenciones y acciones para la mejora del clima organizacional.
- Consolidar la información de las intervenciones y acciones de mejora implementadas en las organizaciones de salud de su ámbito.
- Monitorear y evaluar del proceso de implementación de la Intervención para la Mejora del Clima Organizacional.

### RESPONSABILIDADES A NIVEL LOCAL

La Dirección de Red, Micro red y/o Establecimiento de Salud, se encargará de:

- Implementar las buenas prácticas para la mejora del clima organizacional y/o acciones de mejora, luego del estudio de clima realizado.
- Organizar y conducir el desarrollo de la intervención para la mejora del clima organizacional.
- Facilitar la realización de los talleres de intervención para la mejora del clima organizacional en las organizaciones de salud, en el nivel que le corresponda.
- Elaborar el informe de la implementación de la intervención y/o acciones o elaboración de proyectos para la mejora del clima organizacional de su establecimiento de salud en el nivel que le corresponda.

### VIII. ANEXO

- Indicadores para el monitoreo y evaluación de la implementación del Documento Técnico.



N. Reyes F.



**ANEXO**

**INDICADORES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL DOCUMENTO TÉCNICO**

**INDICADOR DE ESTRUCTURA**

**Proporción de organizaciones de salud que cuentan con equipo técnico para el estudio de clima organizacional**

NOMBRE	Proporción de organizaciones de salud que cuentan con Equipo Técnico Regional y/o Local de Clima Organizacional.
CATEGORÍA	Estructura.
JUSTIFICACIÓN	<p>El Documento Técnico: Sistema de Gestión de la Calidad en Salud vigente, establece como uno de sus objetivos el generar conocimientos de base y experiencias en la conducción del Sistema de Gestión de la Calidad, a través del desarrollo de la capacidad directiva para la gestión de la calidad y la implementación de metodologías de garantía de la calidad a todos los niveles, así también estableciendo un sistema de información básico, integrado y confiable.</p> <p>El Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional- V. 02, tiene como finalidad desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.</p> <p>Las organizaciones de salud deben contar con un equipo técnico conformado y oficializado mediante Resolución Directoral, este equipo dirige el proceso del estudio de clima en las organizaciones de salud.</p>
OBJETIVO	Implementar en las organizaciones de salud estudios del clima organizacional.
TIPO DE MEDIDA	Porcentaje.
NUMERADOR	Número de organizaciones que han definido al Equipo Técnico Regional y/o Local de Clima Organizacional.
DENOMINADOR	Nº de organizaciones de salud que deben realizar el Estudio de Clima Organizacional.
UMBRAL	80%.
FUENTE DE DATOS	<p>Registro de organizaciones de salud que se encuentran organizadas para implementar el estudio.</p> <p>Resoluciones Regionales o Directorales que definen los integrantes del Equipo Técnico Regional y/o Local de Clima Organizacional.</p>
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	Revisión de registros conformación de equipos técnicos regionales y locales.
PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Dirección de Calidad en Salud o quien haga sus veces.



J. TRUJILLO S.



N. Reyes P.

### INDICADOR DE PROCESO

**Proporción de organizaciones de salud que realizaron estudio de clima organizacional con resultado saludable**

NOMBRE	Proporción de organizaciones de salud que realizaron Estudio de Clima Organizacional.
CATEGORÍA	Proceso.
JUSTIFICACIÓN	<p>El Documento Técnico: Sistema de Gestión de la Calidad en Salud vigente, establece como uno de sus objetivos el generar conocimientos de base y experiencias en la conducción del Sistema de Gestión de la Calidad, a través del desarrollo de la capacidad directiva para la gestión de la calidad y la implementación de metodologías de garantía de la calidad a todos los niveles, así también estableciendo un sistema de información básico, integrado y confiable.</p> <p>El Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional- V. 02, tiene como finalidad desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.</p> <p>Las organizaciones de salud deben realizar anualmente el estudio de clima organizacional a fin de contar con un autodiagnóstico que le permita tomar decisiones e implementar acciones de mejora.</p>
OBJETIVO	Implementar en las organizaciones de salud el Estudio de Clima Organizacional.
TIPO DE MEDIDA	Porcentaje.
NUMERADOR	Número de organizaciones de salud que realizaron el Estudio de Clima Organizacional.
DENOMINADOR	Nº de organizaciones de salud preparadas para realizar el Estudio de Clima Organizacional.
UMBRAL	80%.
FUENTE DE DATOS	<p>Informes del Estudio de Clima Organizacional.</p> <p>Registro de organizaciones de salud que se encuentran preparadas para implementar el el Estudio de Clima Organizacional.</p>
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	<p>Revisión de informes del Estudio de Clima Organizacional realizado.</p> <p>Revisión de registros de Actas de Compromisos y conformación de Equipos Técnicos Regionales y Locales.</p>
PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Dirección de Calidad en Salud o quien haga sus veces.



N. Reyes P.



### INDICADOR DE RESULTADO

**Proporción de organizaciones de salud con indicador de clima organizacional saludable, luego de la intervención realizada o buena práctica implementada**

NOMBRE	Proporción de organizaciones de salud con indicador de Clima Organizacional Saludable, luego de la intervención realizada o buena práctica implementada.
CATEGORÍA	Resultado.
JUSTIFICACIÓN	<p>El Documento Técnico: Sistema de Gestión de la Calidad en Salud vigente, establece como uno de sus objetivos el generar conocimientos de base y experiencias en la conducción del Sistema de Gestión de la Calidad, a través del desarrollo de la capacidad directiva para la gestión de la calidad y la implementación de metodologías de garantía de la calidad a todos los niveles, así también estableciendo un sistema de información básico, integrado y confiable.</p> <p>El Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional- V, 02, tiene como finalidad desarrollar la cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional.</p> <p>Las organizaciones de salud deben realizar anualmente el estudio de clima organizacional, una vez realizado, los resultados deben ser socializados y deben implementarse las buenas prácticas recomendadas, acciones de mejora e intervenciones.</p>
OBJETIVO	Fortalecer la capacidad de las organizaciones de salud para promover un adecuado clima organizacional y convertirse en organizaciones eficientes con personal motivado e identificado con la prestación de los servicios de salud y/o labor que realizan.
TIPO DE MEDIDA	Porcentaje.
NUMERADOR	Número de organizaciones de salud con indicador de clima organizacional saludable, luego de la intervención realizada o buena práctica implementada.
DENOMINADOR	Número de organizaciones de salud que han implementado la intervención o buena práctica para la mejora del clima organizacional.
UMBRAL	80%.
FUENTE DE DATOS	<p>Informes del Estudio de Clima Organizacional.</p> <p>Registro de organizaciones de salud que han implementado la intervención o buena práctica para la mejora del clima organizacional.</p>
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	<p>Revisión de informes del Estudio de Clima Organizacional realizado.</p> <p>Revisión de informes de las intervenciones realizadas para la mejora del Clima Organizacional.</p>
PERIODICIDAD DE LA MEDICIÓN	Anual.
RESPONSABLE	Dirección de Calidad en Salud o quien haga sus veces.



J. TRUJILLO B.



N. Reyes P.

## IX. BIBLIOGRAFIA

1. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/clima-organizacional-y-desempeno.htm>.  
Fecha de acceso: 23 de octubre 2012
2. Caulkin, Simon. "The Change agenda". Publicado por el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2001
3. Rodríguez, M. Andrés; Retamal, María Paz; et al. Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización chilena. Revista Salud y Sociedad. V.2.N° 2. pp. 219-234. Mayo- Agosto 2011.
4. Pérez de la Torre, Benny; Chupayo Beltrán, Noé. Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. SAPIENSE. Revista de Investigación Científica de la Facultad de Ciencias de la Comunicación\_UNCP. N° 2.Año III. Octubre 2009. Pp. 61-69.
5. Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. V. 02. Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA.
6. Roger Fisher y William Ury. Si...! de Acuerdo!: Como Negociar Sin Ceder. Editorial Norma. 1993.



J. TRUJILLO B



N. Reyes P.