
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

Strengthening the organizational climate in health facilities

*Ursula Elgegren**

Resumen

Estudio de medición e intervención del clima organizacional en establecimientos de salud del Ministerio de Salud, investigación de tipo experimental, diseño pretest, posttest un solo grupo, la muestra estuvo conformada por 502 trabajadores del Ministerio de Salud del Perú, con edades entre los 22 y 69 años. El instrumento utilizado fue El cuestionario del Clima Organizacional del MS. El grupo de estudio participó de talleres de desarrollo personal. Se presenta los resultados en las dimensiones de Cultura de la Organización, Diseño Organizacional y Potencial Humano.

Palabras clave: clima organizacional, Cultura de la Organización, Diseño Organizacional y Potencial Humano.

Abstract

Measurement study and intervention of organizational climate in health facilities of the Department of Health, experimental research, pretest design, one group posttest, the sample consisted of 502 Peruvian Department of Health workers, aged between 22 and 69 years. The instrument used was the MS questionnaire of organizational climate. The study group participated in personal development workshops. The results are presented in the dimensions of Culture of Organization, Organizational Design and Human Potential.

Keywords: organizational climate, Culture of Organization, Organizational Design and Human Potential.

* Psicóloga. Consulta privada. Miembro del Comité Técnico Nacional de Clima Organizacional del Ministerio de Salud. miluelgegren@hotmail.com

El clima organizacional es el ambiente emocional percibido dentro de una empresa, es decir, depende de las interpretaciones de los integrantes de la institución, pudiendo generarse tanto por factores endógenos como por factores exógenos.

El clima organizacional se engancha en el sistema conceptual del desarrollo organizacional, el cual es el proceso estratégico que busca dar legitimidad, funcionalidad y sostenibilidad a una determinada organización; dinamizando los procesos o generando nuevas prácticas, siempre contribuyendo al logro de los resultados de la institución. El desarrollo organizacional es posible cuando los trabajadores se identifican con la institución y hacen todo lo posible por cumplir su visión viviendo diariamente su misión.

Clima organizacional es un término que fue introducido por primera vez en el campo de la psicología organizacional por Saul W. Gellerman (1960) al referirse a él como “el carácter de una compañía”.

El clima organizacional constituye la personalidad de una empresa e influye en el comportamiento del trabajador, los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, así como en la calidad de la atención y de los productos y/o servicios prestados así como en la satisfacción laboral. Sin embargo, sus factores determinantes son difíciles de identificar porque es un constructo complejo que abarca múltiples dimensiones, tipologías y clasificaciones propuestas por diferentes autores desde el enfoque que consideran apropiado. Un clima organizacional saludable, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos consensuados y orientados a un mismo fin.

Autores como Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), James y Jones (1974), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet (1987) y Chiavenato (1990), entre otros, han propuesto distintas formulaciones sobre clima organizacional, pero fueron Litwin y Stinger (1968) los primeros en determinar que el

clima organizacional contenía nueve componentes: La estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo de conflictos y la identificación con la institución. Sin embargo, los demás autores han planteado la existencia de más o menos dimensiones de acuerdo a su marco conceptual y de los hallazgos a partir de sus propios estudios. De esto, Aldana (2009) concluye que el clima organizacional es una variable multifactorial que se constituye de las características de una organización.

Desde el año 2008 el Ministerio de Salud se ha preocupado por considerar al clima organizacional como una variable indispensable para incrementar la calidad de atención con la consiguiente mejora del porcentaje de satisfacción del usuario externo.

El Ministerio de Salud ha basado su diagnóstico e intervención en la propuesta conceptual de Rodríguez (2001) quien lo define como el conjunto de percepciones que los integrantes de una organización comparten respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se desarrolla, las relaciones interpersonales que se establecen en él y la normatividad formal e informal que afecta dicho trabajo.

EL HOSPITAL COMO ORGANIZACIÓN

Para poder hacer un diagnóstico del clima organizacional de un hospital es importante definirlo como organización. Así, Daft (2005) define a las organizaciones como entidades sociales que están orientadas hacia el logro de metas, diseñadas con una estructura previamente estudiada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente.

Siguiendo con el mismo autor, el generar recursos para alcanzar los logros programados, brindar bienes y servicios con eficiencia, promover y facilitar la innovación, adaptarse y ejercer influencia en el ambiente que está en continuo cambio, crear valor para los usuarios internos y externos, amoldarse a los retos de la diversidad, ética, motivación y características personales de los trabajadores, son funciones de la organización. Por ello, se dice que toda organización es dinámica y su desarrollo requiere de la participación de todos sus integrantes

Un hospital es una organización puesto que brinda servicios a pacientes y familiares, promueve el desarrollo profesional de sus trabajadores, responde a los retos del contexto y genera recursos para su mantenimiento. Así lo confirma Cortés (2009) al decir que un hospital es una organización proveedora de servicios, en busca del logro de objetivos, conformada por personas que ayudan y colaboran para el alcance de éstos, sustentada en una estructura orgánica minuciosamente planificada, y como dice Calvo (2003), su organización y gestión demanda el conocimiento de la ciencia de la administración. En ese sentido, la OPS ha formulado una teoría de desarrollo organizacional aplicada a los establecimientos de salud que plantea que ésta es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un cambio planificado. El desarrollo organizacional surgió en 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente con el propósito de facilitar el crecimiento de las empresas.

Mejía, B. (2006) señala que la gran cantidad de avances y cambios en el sector salud exige a los hospitales una capacidad de ajuste e innovación permanentes. Uno de esos cambios es que el usuario tiene un mayor nivel de información y critica más la calidad del servicio. Asimismo, la financiación de los servicios de salud por parte de nuevos entes como el Seguro Integral de Salud (SIS) crea un intermediario entre el paciente y el establecimiento de salud, constituyendo una nueva variable que demanda más esfuerzos para lograr la satisfacción del usuario externo. Esto hace que internamente la institución de salud deba tener claramente definidos la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias. Por otro lado, la dirección del hospital y el equipo de gestión deben ser permeables al cambio; el personal tiene que estar altamente motivado para poder asumir y participar en la mejora continua, identificando sus fortalezas y reconociendo sus debilidades para crear planes con el fin de superarlas, buscando la eficiencia y la eficacia.

Los directivos de los hospitales saben que la gestión debe centrarse en los procesos, considerando que los trabajadores ya no son empleados sino personas que ayudan a que se hagan las cosas, desarrollando a dichos trabajadores, pero en la práctica aún no se valora al recurso humano y, por lo tanto, el nivel de

motivación y compromiso con la mejora continua es bajo.

CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE SALUD

Según la OMS (1985) señala que la calidad de la asistencia sanitaria es asegurar que cada usuario reciba los servicios de diagnóstico y tratamiento más adecuados para conseguir una atención óptima.

El sistema de gestión de la calidad en salud está definido como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y monitorear las actividades de las unidades en relación a la calidad de la atención.

La calidad es la aplicación de la ciencia y la tecnología médica de forma que maximice sus beneficios para la salud sin aumentar de forma proporcional sus riesgos. En el Perú, la política pública de calidad en salud surgió con la publicación del Documento Técnico del Sistema de Gestión de Calidad en Salud del Ministerio de Salud, aprobada por R.M. N° 768-2001-SA/DM, que tiene una segunda versión aprobada por RM N° 519-2006/MINSA. Esta política se sustenta en los siguientes enfoques conceptuales:

1. Calidad en salud como expresión del desarrollo humano tanto para los pobladores usuarios de los servicios de salud como para los trabajadores de salud.
2. Calidad en salud como expresión de derecho a la salud, la cual se logra cuando el recurso humano se siente satisfecho.
3. Calidad en salud como enfoque gerencial en las organizaciones de salud que reconoce al "otro" como referente fundamental de la organización moderna, sea este otro usuario, cliente, proveedor, aliado, competidor, regulador, etc.
4. Calidad en salud como estrategia de desarrollo y mejoramiento de los servicios de salud

En estos servicios se expresa el desempeño eficaz, ético y humano de los diversos proveedores, el adecuado diseño de los procesos y la dotación de tecnología y demás recursos necesarios para la atención.

Es importante observar, en base a los cuatro enfoques conceptuales previos, que para que un hospital

brinde una atención de calidad, debe preocuparse por la satisfacción de sus trabajadores.

La OPS-OMS (2007) señala que la calidad es una característica de la atención sanitaria básica para el logro de los objetivos en salud, la mejora de la salud de la población y el futuro sostenible del sistema de atención en salud.

La conexión entre las personas y los objetivos de la organización repercute en la prestación de servicios de salud de calidad.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud que buscan garantizar la cultura y el control total de la calidad en la prestación de servicios deben contar con un grupo humano competente, motivado y con voluntad de participación, esto como aspecto esencial para una gestión que produzca los mejores resultados; con este propósito, el perfil de los funcionarios, su actitud de servicio, el tipo de formación, la capacidad técnica para desarrollar las actividades propias del cargo que desempeñan, deben estar acordes con las necesidades de la organización.

La falta de calidad se manifiesta en servicios de salud inefectivos, inseguros (causando daño material o humano); limitada accesibilidad, con barreras administrativas, geográficas, económicas, culturales o sociales; lo cual genera insatisfacción del usuario interno y externo.

Entre otras, las causas de la mala calidad de atención y de servicio son, según lo que se ha podido observar: la desmotivación de los trabajadores de salud, la ausencia de trabajo en equipo y de relaciones de confianza adecuadas.

Siguiendo con la RM N° 768-2001-SA/DM, los componentes del sistema de gestión de la calidad son: Buen trato al usuario, seguridad del paciente, mejora continua de la calidad, auditoría de la calidad, acreditación y clima organizacional.

...

El buen trato al usuario debe ser brindado no solo por los responsables del módulo de atención sino por todos los actores del establecimiento de salud.

La mejora continua de la calidad es una metodología que implica el desarrollo de un proceso permanente y gradual en toda la organización, a partir de los instrumentos de garantía de la calidad, con el fin de cerrar las brechas existentes, alcanzar niveles de mayor competitividad y encaminarse a construir una organización de excelencia.

El clima organizacional es la base del crecimiento de un hospital pues dinamiza sus procesos, promueve la integración de los equipos, la solución de los conflictos, provee técnicas comunicativas, y fortalece el liderazgo de todos los trabajadores.

Se trata de un tema complejo y dinámico, que requiere investigación, actualización y verificación, necesarios permanente para definir y aplicar planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización y potenciar los aspectos favorables que motivan y hacen que trabajar en una establecimiento de salud sea agradable. Es por eso que las técnicas y estrategias que se pueden utilizar no son estáticas ni rígidas sino que permiten adecuación a las características de las personas con las que se trabaja para obtener mejores resultados. Este trabajo tiene que estar a cargo de un psicólogo que actúa como un investigador que recopila y analiza información con la finalidad de elaborar diagnósticos para proponer acciones y proyectos de mejora continua del clima organizacional para el logro de la visión empresarial y la satisfacción de usuarios internos y externos. En este sentido, Peiró (1995) señala que el psicólogo debe trabajar con el propósito de lograr la adecuada interacción hombre-organización pero se considera importante conseguir también la óptima interacción organización-hombre. Es decir, que no solo es la persona la que se vincula laboralmente con una institución para lograr su visión sino que es también la empresa la que tiene que proveer el ambiente adecuado para que el trabajador cumpla óptimamente sus funciones, de cara a que es la empresa la que desea incrementar su rendimiento y productividad y lograr las metas previstas. El psicólogo cuenta con el perfil para estudiar e intervenir para mejorar el clima de una organización al ser este un trabajo que requiere capacidad de análisis, de automotivación, tolerancia a la frustración y habilidad para el manejo de objeciones tomando en cuenta lo señalado por HayGroup (2001,

pp 725)) al decir que el clima organizacional “tiene inercia, vocación de continuidad y puede modificarse luego de acciones concretas continuas y sistemáticas”. Los resultados de la intervención para la mejora del clima organizacional se manifiestan a largo plazo.

Es por eso que se plantea la importancia de trabajar en el clima continuamente, constantemente, perseverantemente, sin miedo a las críticas, sin miedo a los obstáculos porque, por teoría se sabe, que se pueden mejorar todas las condiciones pero si la persona no cambia su percepción entonces los resultados de la medición del clima organizacional van a ser los mismos.

El clima organizacional, según Mejía (2006) es el conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal, tales como el respeto, la comunicación, el reconocimiento a la labor desempeñada, la armonía, la colaboración, el sentido de crecimiento e integración, los cuales son de vital importancia para el desarrollo de los procesos.

Las instituciones prestadoras de servicios de salud que buscan garantizar la cultura y el control total de la calidad en la prestación de servicios deben contar con un grupo humano competente, motivado y con voluntad de participación, esto como aspecto esencial para una gestión que produzca los mejores resultados; con este propósito, el perfil de los funcionarios, su actitud de servicio, el tipo de formación, la capacidad técnica para desarrollar las actividades propias del cargo que desempeñan, deben estar acordes con las necesidades de la organización.

El trabajo para el desarrollo del clima organizacional involucra: Gestión del talento, gestión del conocimiento, gestión del cambio y la gestión de la cultura organizacional. El clima organizacional positivo contribuye al incremento del desempeño de los trabajadores y a la retención del talento, aunque más que retener la idea es hacer que el trabajador se sienta contento y decida quedarse pero también es importante ofrecerle una línea de carrera, la posibilidad de crecer profesionalmente en la institución. Cuando el colaborador percibe que hay un “techo” para su desarrollo profesional pueden ocurrir dos cosas: Que busque un puesto en otra empresa o que su rendimiento

laboral alcance un tope y quede en “meseta” o decaiga, pero ya no se esfuerza más porque ya no tiene a dónde más ascender.

EVALUACIÓN INICIAL

La “Metodología para el estudio del clima organizacional” fue aprobada con Resolución Ministerial N° 468-2011/MINSA y ha guiado la medición y la intervención para la mejora del clima organizacional en los establecimientos de salud del Ministerio de Salud y de las Direcciones Regionales de Salud, con miras a desarrollar la cultura de la calidad de éstos.

El objetivo de la propuesta del Ministerio de Salud fue proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse la medición y la intervención para la mejora del clima organizacional en los establecimientos de salud; capacitar en los aspectos técnicos que facilitan la implementación del estudio del clima organizacional; promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de proyectos, planes y/o acciones de mejora del clima organizacional y obtener información acerca de los factores que determinan los comportamientos organizacionales. (Metodología para el estudio del clima organizacional versión 2. RM N° 468 -2011/MINSA).

El hospital cuyos resultados se presentan en este artículo fue el primer establecimiento de nivel III con el que se realizó la intervención para la mejora del clima organizacional en el año 2012 y no fue una tarea fácil pues cada trabajador tenía su propia percepción del clima de su área y de su institución y esta interpretación está teñida de sus creencias, de sus valores, de su experiencia y de su historia personal.

Según la “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” (2011) las variables del clima organizacional en las que se sustenta la intervención propuesta por el Ministerio de Salud son: Potencial humano, Diseño Organizacional y Cultura Organizacional.

La variable Potencial Humano constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños.

Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las dimensiones de esta variable son: Liderazgo, innovación, recompensa y confort.

La variable Diseño Organizacional se refiere a la estructura de la institución y está compuesta de las dimensiones: estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional y remuneración.

En cuanto a la estructura, en general, los resultados de las investigaciones tienden a proponer que las organizaciones de mayor tamaño son más burocráticas, con una normativa más estricta y rigurosa, trayendo como consecuencia la aparición de climas poco flexibles, formalizados y generalmente de bajo compromiso e implicación personal. El hospital en el que se aplicaron los talleres para la mejora del clima organizacional cuenta con un aproximado de mil trabajadores distribuidos en diferentes áreas que tienen características particulares. Entonces, resultaba difícil desarrollar el clima organizacional del hospital como un solo bloque sino que la intervención se realizó por departamentos, servicios, oficinas y/o pabellones pero con miras al logro de los objetivos institucionales.

La toma de decisiones en el establecimiento de salud donde se realizó la intervención es centralizada, es decir, se realiza en los niveles más elevados de la organización, lo cual genera un clima escasamente participativo, dificultando el trabajo en equipo y la identificación con los objetivos institucionales. La intervención para la mejora del clima organizacional estuvo dirigida a que los trabajadores se adapten a las características de la institución en la que laboran pero, también, a que asuman un rol de liderazgo para promover cambios desde sus áreas de acción.

La variable Cultura de la Organización es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros y crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En el hospital laboran personas que, en su mayoría, tienen más de diez años de servicio y, a pesar de que ingresaron a trabajar con

mucha motivación para mejorar la calidad de atención, con el paso del tiempo desistieron en el intento por no encontrar eco en sus intentos de reforma. Esto genera insatisfacción laboral incrementada por los bajos sueldos y un sistema de incentivos que beneficia únicamente al personal nombrado.

Se evaluó a 502 trabajadores entre 22 y 69 años de edad del establecimiento de salud del área administrativa y asistencial, con más de un año de tiempo de servicio, utilizando el Cuestionario de Clima Organizacional propuesto en el Documento Técnico “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional V. 02” aprobado por Resolución Ministerial Número 468-2011-MINSA . El cuestionario es anónimo, confidencial y autoaplicable. Consta de 34 enunciados, de los cuales 28 miden las once dimensiones del clima organizacional y 6 corresponden a la escala de Veracidad.

La tabla muestra que las dos dimensiones que se encuentran dentro de la categoría “Saludable” son identidad y estructura, aunque con los puntajes mínimos para el nivel. Esto significa que los trabajadores del hospital se sienten identificados con la institución y respetan y valoran su estructura orgánica y funcional.

El puntaje más bajo se encuentra en la dimensión remuneración pues los haberes son bajos.

TABLA N° 1

Establecimiento de Salud X
Encuesta de Clima Organizacional (EDCO)
« INDICADOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL »

VARIABLE / DIMENSION		RANGO DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA
			No Saludable	Por mejorar	Saludable		
CLIMA ORGANIZACIONAL		28 a 112	Menos de	56 a 84	Más de 84	71.40	Por Mejorar
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	22.38	Por Mejorar
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.95	Por Mejorar
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.68	Por Mejorar
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.75	Saludable
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	24.05	Por Mejorar
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de	4 a 6	Más de 6	4.06	Por Mejorar
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.94	Por Mejorar
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.66	Por Mejorar
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.39	Saludable
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	24.97	Por Mejorar
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.47	Por Mejorar
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de	8 a 12	Más de 12	9.05	Por Mejorar
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.68	Por Mejorar
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.77	Por Mejorar
Priorización de Variables:							
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	24.05	Por Mejorar
Var 3	POTENCIAL HUMANO	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	24.97	Por Mejorar
Var 1	CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	22.38	Por Mejorar
Priorización de Dimensiones:							
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de	4 a 6	Más de 6	4.06	Por Mejorar
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.47	Por Mejorar
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de	8 a 12	Más de 12	9.05	Por Mejorar
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.68	Por Mejorar
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.77	Por Mejorar
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.94	Por Mejorar
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.95	Por Mejorar
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	7.68	Por Mejorar
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	8.66	Por Mejorar
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.39	Saludable
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.75	Saludable

INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante el año 2013 se realizaron talleres para la mejora del clima organizacional del hospital y, debido a que los trabajadores no acudían a la convocatoria para realizar la actividad en el ambiente especialmente reservado para ello, se vio por conveniente desarrollar las dinámicas en sus propios pabellones u oficinas. Superado ampliamente el obstáculo de accesibilidad nos encontramos con una nueva dificultad: La actitud de algunos de los participantes dificultaba la integración real de los equipos de trabajo lo cual reducía la motivación de las personas que sí buscaban el desarrollo de su potencial para incrementar su rendimiento y la calidad de su desempeño.

Cortés (2009) afirma que todo cambio siempre genera resistencia y conflicto mientras se produce el proceso de adaptación. Además, acota que esta resistencia se produce porque existe una cultura que determina el comportamiento de las personas. La cultura es, en palabras de la misma autora, el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que comparten todos los miembros de la organización.

Según Ajzen (1989) la actitud es la evaluación que una persona hace acerca de sí misma, de acciones, objetos, etc.. En las organizaciones las actitudes son importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo.

Las actitudes negativas traen como consecuencia baja producción y el incremento de la probabilidad de cometer errores así como la dificultad para solucionar conflictos interpersonales y trabajar en equipo.

Es por ello que durante el año 2013 la intervención para la mejora del clima organizacional se centró en promover el cambio de actitud del personal como estrategia de desarrollo personal.

La intervención para la mejora del clima organizacional se sustentó en las siguientes ideas:

1. La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.

La calidad se logra cuando cada trabajador asume una actitud positiva y se compromete con el desempeño eficiente de sus funciones. Con los talleres se pretendió lograr que cada trabajador del hospital asuma su responsabilidad como integrante de la organización y que pueda proponer iniciativas, poniendo de lado sus intereses personales a favor de los institucionales.

2. La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.

Por ello, los talleres para la mejora del clima organizacional se desarrollaron con todos los trabajadores de las áreas administrativas y asistenciales del hospital.

3. La mejora constante es la base de la calidad en una organización.

Para ello se requiere actitud positiva y compromiso constante para mejorar continuamente, haciendo frente a las dificultades y transformando los obstáculos en oportunidades.

La intervención para la mejora del clima organizacional durante el año 2013 en el hospital estuvo sustentada en la psicología de la Gestalt de Perls y la Logoterapia de Viktor Frankl.

Gestalt e Intervención para la mejora del clima organizacional

Para romper las resistencias encontradas, fomentar el “darse cuenta” y la asunción de la responsabilidad de los miembros de la organización. La Gestalt plantea que la manera más rápida de llegar al inconsciente es el movimiento, es por ello que los talleres fueron vivenciales. Según Lundin, Paul y Christensen (2008), lo primero que se tiene que hacer para mejorar el clima organizacional es elegir la actitud. Esa ELECCIÓN es un punto fundamental en la teoría de la Gestalt. Según los mismos autores, las ventajas de escoger la propia actitud son: Asumir responsabilidad y tomar iniciativa, rechazando el rol de víctima o el rol de salvador todopoderoso y perfecto.

Gestalt es un término alemán sin traducción directa al castellano pero que plantea la idea de totalidad, forma, configuración. La forma de cualquier cosa o

experiencia está compuesta de una figura y un fondo que se van alternando en el organismo de acuerdo a las necesidades que demandan ser satisfechas en diferentes momentos. A través de diferentes técnicas, la meta es hacer que los trabajadores tengan como figura la posibilidad más que la dificultad, las soluciones más que las quejas, las oportunidades más que las amenazas.

Siguiendo con Lundin, Paul y Christensen (2008) la psicología de la Gestalt es holística, es decir, concibe a los objetos, especialmente a los seres vivos, como totalidades: “El todo es más que la suma de las partes”. Todo existe y adquiere un significado al interior de un contexto específico; es decir, nada existe de manera aislada. Es por eso que es importante conocer el contexto particular de cada establecimiento de salud para planificar las acciones a seguir para mejorar el clima organizacional

Martí (1991) señala que según Lewin cada persona tiene su propia percepción que es relativa y está influida tanto por sus propios mecanismos de percepción como por su historia, su actitud y su motivación en cada momento de su existencia. Es importante conocer a los integrantes de una organización para que la intervención para la mejora del clima organizacional sea exitosa.

Serlin (2010) sostiene que para la Gestalt ningún organismo es suficiente por sí mismo, tampoco los trabajadores de una empresa pues forman parte de un campo que los incluye e influye en ellos que es la organización misma y tiene la necesidad de autorregularse constantemente de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. Asimismo, señala que la Gestalt plantea el concepto de polaridades por el cual se afirma que los trabajadores de una empresa tienen cualidades positivas y cualidades negativas en la misma proporción pero que eligen utilizar algunas más que otras. La intervención propuesta busca enseñar a los trabajadores a usar todas sus cualidades (positivas y negativas) para el desarrollo del hospital y la mejora del clima organizacional.

En los talleres se puso en marcha el ciclo de la experiencia, dirigida a la satisfacción de necesidades y a la realización de algún asunto inconcluso personal u

organizacional que podría estar afectando el clima de la institución, promoviendo la responsabilidad, es decir, la voluntad de responder y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas que fueron consideradas las más acertadas en un aquí y ahora y de optar por nuevas alternativas de ser necesario.

Rosal (1986) señala que la Gestalt busca promover vivir en el ahora, hablar en presente y en primera persona, dejar de ver en el otro lo que es de uno mismo, autoapoyarse (evitar la palabra “pero”, ser congruente consigo mismo (estar en contacto con los sentimientos y actuar en línea con ellos), romper con respuestas habituales que generan las mismas situaciones, saberse y aceptarse un ser en constante crecimiento y decidir dar los pasos requeridos para mejorar el clima organizacional.

Logoterapia e intervención para la mejora del clima organizacional

La logoterapia (del griego Logos: sentido y Therapia: tratamiento) es un sistema antropológico con aplicaciones terapéuticas propuesto por el médico vienés Viktor E. Frankl (1905-1997).

La logoterapia considera al hombre como un todo integrado y supone la existencia de una dimensión superior en el ser humano, por encima de las dimensiones psíquica y física y que se presenta como el núcleo sano de la persona. Esta es la dimensión espiritual, poseedora de todos los recursos y capacidades que necesita el ser humano para desarrollarse sanamente, libre y responsable de su existencia. La logoterapia plantea que solo en esta condición de ser libre, el hombre puede captar lo valioso de las situaciones y de su vida. Según Frankl, el hombre tiene libertad de voluntad que se orienta a descubrir sentido (propósito, dirección) a su vida aquí y ahora y a sus posibilidades como proyecto en el futuro.

Frankl (1991) plantea que el hombre está llamado a trascender, a autodistanciarse, a amar y que en el camino hacia su ser auténtico se topa con obstáculos producidos ya sea por su mente, por su cuerpo o por el mundo, bloqueando esa energía única y sana que reside en su espiritualidad. Entre estos obstáculos se hallan los condicionamientos, representaciones tóxicas de la realidad, manifestadas en pensamiento, sentir,

conducta, actitud y lenguaje; la logoterapia ofrece técnicas para transformar los obstáculos anteriormente mencionados en posibilidades de crecimiento personal. La dimensión espiritual del ser humano siempre está presente y espera a ser contactada por medio de la autoconciencia. Eso es lo que se busca en los talleres. La persona puede distanciarse de sí misma, de sus bloqueos, límites y condicionamientos. En los talleres se desbloquea la mente que restringe la espiritualidad para dar paso al desbloqueo, al darse cuenta, al dejar fluir el mensaje que se desea hacer descubrir.

Siguiendo con Frankl (1946) en la dimensión espiritual residen recursos y capacidades exclusivas en el ser humano, necesarias para una existencia auténtica y con sentido. El hombre tiene conciencia, capacidad de elección, responsabilidad, voluntad, intuición, capacidad de autodistanciamiento y de autotranscendencia.

La logoterapia encuentra su campo de aplicación en las neurosis o estados de inautenticidad que involucran tapar el vacío existencial, el cual involucra la sensación de que la vida carece de sentido que se refleja en todas las esferas en las que se desenvuelve el ser humano. Por lo tanto, ese vacío también aparece en el trabajo, cuando la persona siente que ya no tiene más que hacer, se siente saturada, y no le encuentra sentido a lo que hace. En establecimientos de salud, la logoterapia es una opción rehumanizante, que posibilita la reconexión con la vocación de servicio de quienes alguna vez optaron por trabajar en un hospital y de quienes eligieron servir en salud.

Basándonos en Frankl (1991) Los tres pilares fundamentales del análisis existencial y la logoterapia que guían la intervención para la mejora del clima organizacional son:

a. Libertad de la voluntad, que se despliega a través del autodistanciamiento (autocuestionamiento) y el ejercicio del poder de resistencia del espíritu o antagonismo psicoonóico que es la capacidad humana de separarse del mundo y de uno mismo.

El hombre es libre para ser responsable y, a su vez, es responsable porque es libre. En todo momento el hombre elige, decide.

El análisis existencial plantea que el hombre es responsable de la realización del sentido y los valores. Es decir, el hombre está llamado a la realización del sentido de su vida y de los valores que le dan significado a la misma, y ante este llamado es responsable.

De igual forma la logoterapia refiere una responsabilidad ante algo y ante alguien. Ante algo definido como la conciencia y ante alguien enmarcado en la capacidad específicamente humana de la autotranscendencia dirigida al encuentro con el otro y con una dimensión trascendente.

b. Voluntad de sentido

Se relaciona con la autotranscendencia que caracteriza al ser humano, puesto que ella radica en el hecho fundamental de que el hombre apunte más allá de sí mismo, hacia un sentido que primeramente debe descubrir y cuya plenitud debe lograr; a esto Frankl suele describirlo con el concepto de voluntad de sentido.

c. Sentido de vida

La pregunta por el sentido de la vida solo se puede plantear de una forma concreta y solo se puede contestar de una forma activa. Es la misma vida la que plantea preguntas al hombre y es él quien tiene que responder a la vida, el que tiene que asumir la vida responsablemente.

El sentido de la vida existe en todo momento y bajo cualquier circunstancia, el hombre es libre para buscarlo y que la tensión entre lo que es y lo que debe ser lo motiva para encontrarlo. Es decir, el sentido de la vida se contiene en la vida misma. La vida como hecho fáctico que “es”, al mismo tiempo “es posibilidad” de ser y es ante esta posibilidad que el hombre responde y descubre un sentido para su vida.

Frankl (1949) plantea diez tesis sobre la persona:

1. “La persona es un individuo”

La persona no admite partición, es una unidad. La intervención para la mejora del clima organizacional se realiza considerando y respetando a cada persona como individual, total, completa y distinta de las demás.

2. “La persona no es solo un individuum, sino también insummabile”

Y es que la persona no solo no se puede dividir sino que tampoco se puede agregar puesto que es una totalidad. A través de los talleres “Yo facilito tu proceso de llegar a ser tú, respetando tu velocidad, tu estilo y tu tiempo”.

3. “Cada persona es absolutamente un ser nuevo”

La existencia espiritual no puede propagarse por sí misma. La mente personal, la existencia espiritual, no puede ser propagada por el hombre.

Cada persona tiene que ser su propio proceso de humanización, de encuentro del sentido de su vida y esto requiere tiempo, constancia, continuidad.

4. “La persona es espiritual”

La persona, espiritualmente, siempre está intacta. El hombre no es su personalidad sino que la personalidad es el instrumento a través del cual el hombre se muestra al mundo. La persona tiene posibilidad de crecimiento y utiliza los recursos de los que dispone para lograrlo.

5. “La persona es existencial”

La persona es un ser facultativo, existe de acuerdo a su propia posibilidad para la cual o contra la cual puede decidirse. De esta manera, la mejora del clima organizacional puede lograrse siempre y cuando los trabajadores se decidan a poner en marcha su crecimiento personal en beneficio de la organización de salud y de su propia humanización.

6. “La persona es yoica”

No responde al “ello”, no se halla bajo la dictadura del “ello” sino que decide desde su realidad, desde su “aquí y ahora” con libertad.

7. “La persona no es solo unicidad y totalidad en sí misma sino que la persona brinda unidad y totalidad”

Es una unidad física-psíquico-espiritual. “Credo psicoterapéutico”: la fe en la capacidad del espíritu del hombre, bajo cualquier circunstancia y condiciones, de desapegarse de lo psicofísico y ubicarse a una distancia fecunda para decidir crecer humanamente.

8. “La persona es dinámica”

Existir es salirse de sí mismo y enfrentarse consigo mismo, y eso lo hace la persona espiritual en cuanto se enfrenta como persona espiritual a sí misma como organismo psicofísico. Únicamente cuando el hombre entabla un diálogo consigo mismo, se separa lo espiritual de los psicofísico y surge la posibilidad de crecimiento.

9. “El animal no es persona puesto que no es capaz de trascenderse y de enfrentarse y de enfrentarse a sí mismo”.

La persona es libre para decidir y darle un sentido a su existencia.

10. “La persona no se comprende a sí misma sino desde el punto de vista de la trascendencia”

El hombre es tal, solo en la medida en que se comprende desde la trascendencia y también es solo persona en la medida en que la trascendencia lo hace persona. Cuando supera las dificultades, cuando se concibe lleno de posibilidades, cuando sale al encuentro de sí mismo y del otro para influir en su vida y darle un sentido a su experiencia y su existencia.

De esta manera, la logoterapia es una propuesta que puede ser utilizada para que cada persona asuma una actitud positiva y decida aportar lo mejor de sí misma para lograr el clima organizacional saludable que se requiere en el establecimiento de salud.

TALLERES DE DESARROLLO PERSONAL

Los talleres se desarrollaron con los 502 trabajadores a quienes se les aplicó el pre y postest. Para ello se agruparon a los participantes en grupos de 20 personas, realizándose en el año 25 paquetes de talleres. Cada paquete contenía 4 sesiones de dos horas cronológicas de duración, sin pausa.

Cada uno abordaba un tema distinto:

Primer taller: “Todo depende de tí”

Objetivo: Al finalizar el taller los participantes serán capaces de asumir la responsabilidad de su crecimiento personal, así como el rol protagónico en la mejora del clima organizacional.

MOMENTO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Recibimiento y bienvenida	Inscripción pública	- 2 pliegos de papel kraft - Masking tape - Plumones - Limpiatipo - Solapines	15 minutos antes del inicio del taller
Presentación	Mi nombre y mi movimiento	-----	10 minutos
Aprendiendo de lo que sabemos	Dinámica “El mundo de los animales”	Animalitos impresos o de corospún	5 minutos
	Trabajo en equipos: Características de liderazgo del animalito que le corresponde a su grupo.	-Papelógrafos -Plumones -Limpiatipo	20 minutos
	Plenaria		10 minutos
Desarrollo del tema	Exposición-diálogo	-Láminas de power point. -Proyector multimedia -Ecran -Puntero láser	20 minutos
	Proyección del video: “El precio que paga el águila para alcanzar su éxito”	-Proyector multimedia -Video -Ecran -Parlantes	10 minutos
Aplicación	Discusión en equipo	-Papelógrafos -Plumones	20 minutos
	Plenaria		10 minutos
Conclusiones	Lluvia de ideas	-Papelógrafos -Plumones	5 minutos
Cierre y despedida	“El tren del revés”	-----	5 minutos
	Canción de la autoestima	-----	5 minutos

Segundo taller: “Lo importante es aportar”

Objetivo: Al finalizar el taller los participantes serán capaces de reconocer que su aporte es importante para la mejora del clima organizacional.

MOMENTO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO	
Presentación	Presentación con ritmo	- Cajón - Pandereta	- Palitos - Maracas	10 minutos
Aprendiendo de lo que sabemos: ¿De qué me doy cuenta?	Ejercicio PISH	-Láminas de power point -Proyector multimedia -Ecran -Puntero láser		10 minutos
	El árbol de las proyecciones	-Hojas de papel bond o bulky -Lápices		10 minutos
	“No puedo, no quiero”	-Hojas de papel bond o bulky -Lápices		10 minutos
Desarrollo del tema	Plenaria	Productos del trabajo personal		10 minutos
	Exposición-diálogo	-Láminas de power point. -Proyector multimedia -Ecran -Puntero láser		30 minutos
Animación	“Hoja de té”	-----		5 minutos
Aplicación	Globos abandonados	-Globos N° 7		10 minutos
	“A moler café”	-----		5 minutos
	“O yepo de taita ye”	-----		5 minutos
Conclusiones	Lluvia de ideas	-Papelógrafos	-Plumones	10 minutos
Cierre y despedida	Canción de la autoestima	-----		5 minutos

Tercer taller: “¿Cómo me relaciono con los otros?”

Objetivo: Al finalizar el taller los participantes serán capaces de identificar su dinámica de interacción con otras personas y utilizarán técnicas para que sus relaciones interpersonales sean efectivas.

MOMENTO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO	
Recibimiento y bienvenida	“La vaquita”	-Una vaquita de peluche		10 minutos
Aprendiendo de lo que sabemos	Historia de actitud	-Mantas -Periódicos -Gorros de hora loca -Masking tape	-Revistas -Tijeras	30 minutos
	Ranking de la comunicación	-Piedritas -Tarjetas con estilos de comunicación impresos		10 minutos
	Mi yo revelador	-Plastilina de diferentes colores		20 minutos
Desarrollo del tema	Exposición-diálogo	-Láminas de power point -Proyector multimedia -Ecran	-Puntero láser	25 minutos
Conclusiones	Lluvia de ideas	-Papelógrafos	-Plumones	10 minutos
Cierre y despedida	Origami revelador	-Hojas de papel origami		10 minutos
	Canción de la autoestima	-----		5 minutos

Cuarto taller: “Yo deseo, yo elijo, yo decido”

Objetivo: Al finalizar el taller los participantes serán capaces de elegir y decidir las acciones convenientes para la mejora del clima organizacional.

MOMENTO	ACTIVIDAD	MATERIALES	TIEMPO
Presentación	“Yo tengo un tic”	-----	10 minutos
Aprendiendo de lo que sabemos	Termómetro y termostato	-Termómetro y termostato impresos -Tarjetas de descripción de casos	10 minutos
	Globos explosivos	Globos N° 7	20 minutos
	Expresión asertiva	-Tarjetitas de colores -Plumones	10 minutos
	Trabajo en equipos	-Papelógrafos -Plumones -Limpiatipo	10 minutos
	Plenaria	Productos de la actividad anterior	5 minutos
Desarrollo del tema	Exposición-diálogo	-Láminas de power point -Proyector multimedia -Ecran -Puntero láser	20 minutos
Aplicación	“No soy libre de, pero soy libre para”	-Hojas de papel bond o bulky -Lápices	10 minutos 5 minutos
	Discusión en parejas	Productos de la actividad anterior	10 minutos
Cierre de talleres	“La galería”	Productos de las cuatro sesiones	5 minutos
	Resonancia	-Manos de plástico -Cámara fotográfica -Lentes de hora loca	
	Canción de la autoestima	-----	5 minutos

Se utilizó metodología activa-participativa, aplicando técnicas gestálticas, logoterapéuticas y dinámicas de grupo facilitadoras del “darse cuenta” y la toma de decisiones de cambio personal.

RESULTADOS

Una vez finalizada la etapa de intervención se volvió a administrar el Cuestionario de Clima Organizacional a los 502 trabajadores del establecimiento de salud que aceptaron participar en la investigación encontrándose los siguientes resultados

TABLA N° 2
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL LUEGO DE LA INTERVENCIÓN

VARIABLE / DIMENSION	RANGO DE PUNTUACION	PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
Remuneración	2 a 8	4.24	Por Mejorar	0.627	1
Recompensa	3 a 12	6.85	Por Mejorar	0.572	2
Innovación	4 a 16	9.33	Por Mejorar	0.556	3
Conflicto y Cooperación	2 a 8	5.07	Por Mejorar	0.488	4
Liderazgo	2 a 8	5.09	Por Mejorar	0.485	5
Toma de Decisiones	2 a 8	5.17	Por Mejorar	0.472	6
Confort	2 a 8	5.23	Por Mejorar	0.462	7
Motivación	3 a 12	8.20	Por Mejorar	0.422	8
Comunicación Organizacional	3 a 12	9.05	Saludable	0.327	9
Identidad	3 a 12	9.57	Saludable	0.270	10
Estructura	2 a 8	6.58	Saludable	0.237	11

La tabla muestra que a las dos dimensiones que se encontraban dentro de la categoría “Saludable” en la evaluación inicial (identidad y estructura) se sumó una tercera: comunicación organizacional.

DISCUSIÓN

Por los resultados se puede confirmar lo que señala HayGroup (2001) cuando dice que el clima organizacional tiene “vocación de continuidad” porque transformar la actitud de las personas demanda voluntad personal, tiempo, esfuerzo, constancia y apoyo institucional.

Cada organización tiene sus propias características y propiedades muchas veces únicas y particulares, que no se presentan en otras instituciones por lo tanto, la gestión del clima organizacional debe realizarse en base a estrategias e instrumentos que puede ser, incluso, diseñados a la medida de la institución y de manera continua y permanente puesto que las condiciones son cambiantes debido a que el clima organizacional se basa en percepciones que dependen de las experiencias objetivas y subjetivas de los trabajadores.

Por lo general, una empresa surge con el objetivo de producir bienes o servicios, básicamente con fines de lucro. Sin embargo, el hospital en el que se realizó el presente trabajo nació con una intención benéfica y, aunque luego pasó a formar parte de la red del Ministerio de Salud, su capacidad de recaudación es muy baja y alberga en sus instalaciones pacientes en total abandono familiar y económico. Esto hace que el sistema de recompensas e incentivos no pueda manejarse óptimamente en términos de dinero puesto que no se cuenta con los recursos suficientes por lo que se necesita crear nuevas maneras de reconocer la productividad de los trabajadores. Es por ello que la dimensión “remuneración” no arroja resultados positivos. Básicamente las personas trabajan bajo contrato o nombradas pero el sueldo que perciben no es elevado, realizando sus funciones sintiendo poco reconocimiento económico de su labor y esfuerzo.

La dimensión “recompensa” se encuentra en la categoría “por mejorar” debido a que no hay en la institución un sistema de recompensa e incentivos adecuado, beneficiando exclusivamente al personal nombrado.

La dimensión “innovación” ha obtenido puntaje bajo porque la estructura del hospital es grande, existen diferentes pabellones y áreas que dificultan su gestión, aparte de los problemas de presupuesto. Además, debido a la jerarquía que existe en el sistema de salud y en el mismo hospital, en el que siempre se tiene que seguir las normas técnicas, las directivas y las guías y las últimas decisiones las toma la alta dirección, los trabajadores a veces no se sienten con la libertad de proponer cambios creativos.

La dimensión “conflicto y cooperación” obtuvo puntaje bajo. Esto puede deberse a que no todos los trabajadores tienen la misma modalidad laboral, algunos son CAS, otros son nombrados, etc. Por otro lado, la estructura del hospital dificulta la cooperación entre trabajadores de diferentes pabellones porque el recurso humano es escaso, los pabellones son distantes entre sí y porque la jerarquización en el hospital dificulta la integración entre personal médico, de enfermería y técnico.

La dimensión “liderazgo” aparece con puntaje bajo debido a que la estructura y jerarquía dificulta que cada persona asuma un rol protagónico, lo cual también afecta a la dimensión “toma de decisiones”.

Respecto a la dimensión “motivación”, igualmente se encuentra “por mejorar”. Esto puede deberse a la baja remuneración, inadecuado sistema de incentivos, poco protagonismo en la toma de decisiones y ausencia de liderazgo para la innovación.

Se deben seleccionar personas con perfiles ideales para desempeñarse en un campo en donde sus habilidades motiven el sentido de la organización. Se requiere entonces personas, con actitudes y aptitudes suficientes, para manejar idóneamente las entidades hospitalarias y así impedir su quiebra y posible liquidación; así como el reforzamiento de las actividades dentro del Clima Laboral que puedan ayudar al trabajador a participar en el proceso de calidad en salud aumentando su desempeño en las actividades laborales y sentido de pertenencia para con los objetivos que se ha planteado la institución.

REFERENCIAS

- Ajzen, I.(1989). Nature and operation of attitudes. En: *Annual Review of Psychology* 52, 2001. Massachusetts.
- Aldana, O; Hernández, M; Aguirre, D y Hernández, S. (2009). Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. En: *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano Seguro Social* 7 (2), México DF.
- Calvo, A. (2003) *Análisis organizacional de los servicios de salud*. Serie de Documentos Técnicos N° 6. Organización Panamericana de la Salud, La Paz.
- Cortés, N.(2009) *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa. México.
- Chiang, M; Salazar M; Martín M y Núñez, N. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. En: *Revista Salud de los Trabajadores*, 19 (1), Maracay.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F: Thomson.
- Frankl, V. 1991. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder S.A.
- Gibson, I. (2001). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México, D.F.: McGraw-Hill,
- Hampton, D. (1997). *Administración*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- HayGroup Consultores. (2001). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi SA,
- Lundin, S; Paul, H. y Christensen, J. (2008). *Fish! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Madrid: Hyperion
- Martí, Eduardo. (1991). *Psicología evolutiva: Teorías y ámbitos de investigación*. Barcelona: Anthropos. Editorial del Hombre.
- Ministerio de Salud. (2001). Documento técnico: "Sistema de Gestión de la Calidad en Salud". Resolución Ministerial N° 519-2006./MINSA. Lima.
- Mejía, Braulio (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejía, Sonia (2005). Buen trato en la institución de salud. En: *Revista de Enfermería* 8(2). Colombia.
- Ministerio de Salud (2006). *Documento Técnico del Sistema de Gestión de Calidad en Salud*, Lima.
- Munduate, L.(1997). *Psicología de las organizaciones: Las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- OPS/OMS. (2003). *Análisis organizacional de los servicios de salud*. Serie Documentos Técnicos N° 6.
- Peiró. (1995). La psicología del trabajo y de las organizaciones en Europa. En: *Papeles del psicólogo* 61.
- Rosal, Ramón. (1986). El crecimiento personal (o autorrealización): meta de las psicoterapias humanistas. En: *Anuario de Psicología* 34 (1), Barcelona.
- Serlín, José. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*. Tesis para obtener el Grado de Doctor. Universidad de Buenos Ares.

Fecha de recepción: 30 de marzo de 2015

Fecha de aceptación: 8 de mayo de 2015