



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL HOSPITAL DE
EMERGENCIAS PEDIÁTRICAS**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Evelyn Georgina Jauregui Alfaro**

Asesor: Martín Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, febrero 2025



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado: "Plan de Mejora del Clima Laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas"; presentado por doña EVELYN GEORGINA JAUREGUI ALFARO, con DNI N° 72180603, para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 6 de marzo de 2025. El siguiente fue el resultado obtenido:

[Visualizador de documentos](#)

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 21-feb.-2025 12:47 -05
Identificador: 2593550730
Número de palabras: 18475
Entregado: 3

Jauregui, Evelyn_Trabajo de suficiencia profe... Por Evelyn Jáuregui Alfaro

| Índice de similitud | Similitud según fuente |
|---------------------|---|
| 18% | Internet Sources: 17% Publicaciones: 3% Trabajos del estudiante: 8% |

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado.

Lima, 6 de marzo de 2025

Karen Weinberger
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el diseño de un plan de mejora del clima laboral en el Hospital de Emergencias Pediátricas. A lo largo del estudio, se diagnosticó el clima laboral de la institución, se identificaron los factores críticos que impactan en dicho clima y se elaboró una propuesta de mejora. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, mediante encuestas aplicadas bajo la “Metodología para el estudio del clima organizacional” del MINSA (2011), complementada con entrevistas personales como herramienta cualitativa.

Los resultados muestran que el nivel de satisfacción laboral en el hospital es del 63%. Entre las principales fortalezas identificadas fueron la sólida identidad organizacional, el elevado sentido de compromiso y pertenencia de los colaboradores, así como su interés por el desarrollo y crecimiento del hospital. La estructura institucional bien definida también resultó ser un factor favorable. Por otro lado, las principales oportunidades de mejora incluyen el fortalecimiento del reconocimiento a los trabajadores, la mejora en el liderazgo de las jefaturas, una mayor eficacia en la comunicación interna y el fomento de actividades recreativas y de bienestar para los empleados.

Este estudio proporciona una base sólida para la implementación de acciones que fortalezcan el clima laboral, mejorando así el bienestar de los colaboradores y, como consecuencia, la calidad de atención ofrecida a los pacientes.

ABSTRACT

The main objective of this research is to design an improvement plan for the work environment at the Hospital de Emergencias Pediátricas Throughout the study, the organizational climate of the institution was diagnosed, critical factors impacting this climate were identified, and an improvement proposal was developed. The methodology used was quantitative, through surveys applied under the “Metodología para el estudio del clima organizacional” of MINSA, complemented with personal interviews as a qualitative tool.

The results show that the job satisfaction rate in the hospital is 63%. Among the main strengths identified were the strong organizational identity, the high sense of commitment and belonging among the employees, as well as their interest in the development and growth of the hospital. The well-defined institutional structure also proved to be a favorable factor. On the other hand, the main opportunities for improvement include strengthening employee recognition, improving leadership within management, increasing internal communication effectiveness, and promoting recreational and wellness activities for employees.

This study provides a solid foundation for the implementation of actions that strengthen the work environment, thus improving employee well-being and, consequently, the quality of care provided to patients.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-------------|
| RESUMEN..... | ii |
| ABSTRACT..... | iii |
| INDICE DE TABLAS..... | vi |
| INDICE DE FIGURAS..... | vii |
| INDICE DE ANEXOS..... | viii |
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1. Planteamiento del Problema | 1 |
| 1.1 Descripción de Realidad Problemática..... | 1 |
| 1.2 Formulación de problema..... | 2 |
| 1.3 Objetivos..... | 2 |
| 1.4 Justificación..... | 2 |
| 1.5 Alcance y limitaciones de estudio | 3 |
| 1.6 Viabilidad de estudio | 4 |
| 1.7 Contexto del trabajo | 4 |
| CAPÍTULO II | 8 |
| 2. Marco Teórico | 8 |
| 2.1 Estado del arte: antecedentes de estudio (nacional e internacional)..... | 8 |
| 2.2 Base teórica. Modelos de referencia..... | 11 |
| 2.3 Principales definiciones..... | 15 |
| 2.4 Marco conceptual | 16 |
| CAPITULO III..... | 18 |
| 3. Metodología de investigación | 18 |
| 3.1 Naturaleza y tipo de estudio | 18 |
| 3.2 Variables de estudio y definición operacional..... | 20 |
| 3.3 Hipótesis | 20 |
| 3.4 Población y muestra | 20 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.5 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 21 |
| 3.6 | Confiabilidad de instrumento de medición | 22 |
| CAPITULO IV | | 23 |
| 4. | Análisis de resultados..... | 23 |
| 4.1 | Análisis Cuantitativo:..... | 23 |
| 4.2 | Análisis Cualitativo: | 30 |
| 4.3 | Discusión de resultados: | 32 |
| CAPITULO V..... | | 36 |
| 5. | Propuesta de Mejora..... | 36 |
| 5.1 | Satisfacción laboral: | 36 |
| 5.2 | Potencial humano – Clima organizacional:..... | 36 |
| 5.3 | Diseño organizacional – Clima organizacional:..... | 41 |
| 5.4 | Cultura de la Organización – Clima organizacional:..... | 43 |
| 5.5 | Medición:..... | 44 |
| 5.6 | Responsables: | 46 |
| 5.7 | Cronograma:..... | 46 |
| 5.8 | Presupuesto: | 50 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 52 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | | 54 |
| ANEXOS..... | | 61 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional según García y Zapata | 15 |
| Tabla 2. Dimensiones del Clima Organizacional según el Ministerio de Salud..... | 18 |
| Tabla 3. Personal activo del HEP según Unidad Orgánica..... | 20 |
| Tabla 4. Promedios generales de satisfacción del clima laboral por Variables | 28 |
| Tabla 5. Enunciados con puntajes más altos y bajos..... | 30 |
| Tabla 6. Perfiles entrevistados..... | 30 |
| Tabla 7. Indicadores de medición de propuestas de mejora de clima laboral | 45 |
| Tabla 8. Cronograma de actividades | 47 |
| Tabla 9. Presupuesto para implementación de actividades | 50 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Organigrama Hospital de Emergencias Pediátricas | 5 |
| Figura 2. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer | 13 |
| Figura 3. Respuestas Generales de clima laboral | 25 |
| Figura 4. Respuestas por Dimensiones de clima laboral | 25 |
| Figura 5. Resultados por Dimensión: Potencial Humano | 26 |
| Figura 6. Resultados por Dimensión: Diseño Organizacional | 27 |
| Figura 7. Resultados por Dimensión: Cultura de la Organización | 27 |
| Figura 8. Satisfacción de colaboradores, por Dimensiones | 28 |
| Figura 9. Satisfacción de colaboradores, por Variables | 29 |
| Figura 10. Nivel de Satisfacción por Variables - Grupo Ocupacional | 29 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----------|
| Anexo 1. Encuesta de Clima Organizacional | 62 |
| Anexo 2. Respuestas por Sexo de colaboradores..... | 63 |
| Anexo 3. Respuestas por Edad de colaboradores | 63 |
| Anexo 4. Respuestas por Régimen Laboral de colaboradores..... | 64 |
| Anexo 5. Respuestas por Antigüedad de colaboradores..... | 64 |
| Anexo 6. Satisfacción de colaboradores, por variables y régimen laboral | 65 |
| Anexo 7. Resultados por enunciado – Dimensión: Potencial Humano | 65 |
| Anexo 8. Resultados por enunciados – Dimensión: Diseño Organizacional..... | 66 |
| Anexo 9. Resultados por enunciados – Dimensión: Cultura de la Organización | 66 |
| Anexo 10. Formato de entrevistas a profundidad..... | 67 |
| Anexo 11. Detalle de presupuesto proyectado..... | 68 |

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema

Este estudio analizará los elementos primordiales que llegan a influir en el clima laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas, utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos, con el objetivo de desarrollar una propuesta para mejorar del entorno laboral de la institución.

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

El Hospital de Emergencias Pediátricas es una institución de salud especializada, categorizada en el nivel III-E, en la que se brinda el servicio de especialidades como Neurocirugía, Traumatología, Pediatría y Anestesiología. Se atienden casos altamente complejos, los que inclusive son referidos desde el interior del país. El personal de salud tiene la gran responsabilidad de dar una atención de calidad, especializada, y con una rápida capacidad de respuesta debido a que se atienden, en su mayoría, emergencias en las que la vida de los pacientes podría estar en riesgo. Se señala que personal administrativo y asistencial se enfrentan a difíciles situaciones laborales que podrían impactar negativamente en su salud, así mismo, podría afectar en la calidad de la atención y la seguridad del paciente. (Acosta-Romo et. al, 2022).

La alta demanda de pacientes y el entorno exigente de trabajo, en algunas ocasiones, exponen al personal de salud a estados de ansiedad, estrés, depresión y otras enfermedades mentales. (Peñaloza et. al, 2022). Esta situación no es ajena al Hospital de Emergencias Pediátricas, en el que día a día se presentan situaciones complejas, considerando que el hospital solo atiende casos de emergencias y urgencias. Asimismo, se menciona que “quienes trabajan en urgencias presentan niveles clínicos de trastorno postraumático en casi un 15%, niveles clínicos de ansiedad en un 11% y depresión en un 8%” (Peñaloza et. al, 2022, p.85).

Por otro lado, en el Hospital de Emergencias Pediátricas, se presentan dos grupos de colaboradores: administrativos y asistenciales. Ambos cumplen un papel importante en la atención al paciente y gestión hospitalaria, velando por el cumplimiento de los objetivos del hospital por el bienestar del pequeño paciente. A pesar del trabajo arduo que realizan ambos grupos, el personal administrativo cree que los asistenciales son mejor remunerados y beneficiados por el pliego, generando insatisfacción y desmotivación laboral en el grupo de gestión.

Además, los trabajadores antiguos, en su mayoría nombrados, muestran cierto desinterés en el desarrollo de sus tareas al verse tantos años realizando las mismas funciones dentro del

hospital. Inclusive en algunas ocasiones se muestra un mal trato de parte de ellos a los trabajadores que tienen menos tiempo en la institución, ya que consideran que por los años que trabajan en el hospital deberían “posicionarse” por encima de ellos.

1.2 Formulación del problema

Según lo mencionado previamente, el clima organizacional del Hospital de Emergencias Pediátricas no es óptimo para los colaboradores, por los siguientes factores:

La alta carga laboral muchas veces genera estrés laboral en los trabajadores ante la exigencia de una rápida capacidad de respuesta y las situaciones complejas que deben enfrentar los trabajadores del hospital. El personal de salud debe enfrentar situaciones como atender personas en estado grave y tomar decisiones para salvar la vida de los pacientes, lo que a mediano plazo les podría causar aumento de ausentismo, baja productividad, presencia de enfermedades y accidentes laborales. (SarsosaProwesk y Charria Ortiz, 2018).

Por otro lado, otro problema identificado es la desmotivación laboral, ya que existe personal antiguo que ante la rutina del trabajo diario y, al tener años en el mismo puesto o área, no considera haber tenido crecimiento laboral en la institución. Muchos de ellos se van destacados a otras entidades, en búsqueda de mejores oportunidades o de cambiar su entorno laboral.

1.3 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es la elaboración del Plan de Mejora del Clima Laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas, a fin de propiciar un entorno laboral favorable para los trabajadores.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el clima laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas.
- Identificar los factores críticos que impactan en el clima laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas.
- Evaluar las variables internas y externas de la institución con el fin de identificar de qué manera influyen en el mismo.
- Elaborar un plan de Mejora de Clima Laboral viable para los trabajadores del Hospital de Emergencias Pediátricas.

1.4 Justificación

Además, es importante que esta problemática sea atendida con prioridad debido a que está enfocada en el sector salud, considerando que “la salud de la población juega un papel fundamental en el crecimiento económico, bienestar social y desarrollo humano de los países”

(García-Rodríguez et. al, 2017, p.2). Asimismo, la mejora del clima organizacional podría generar mayor compromiso en los trabajadores e identidad de ellos con el hospital, posibilitando que sean mayores las probabilidades de permanencia en la institución y generando mayor desarrollo de sus habilidades, lo que finalmente conducirá a la organización al logro de sus objetivos (Domínguez et. al, 2013).

Asimismo, es prioridad propiciar un clima laboral óptimo para los trabajadores, por lo que se puede generar mayor motivación y satisfacción laboral, un factor importante para mejorar el desempeño del trabajador. Además, si al trabajador le gusta el ambiente donde trabaja, se sentirá como en casa, realizará de manera eficiente su trabajo y podrá obtener los máximos resultados laborales. (Muhammad & Ajmal, 2021).

Finalmente, mejorar el clima organizacional es una estrategia clave para optimizar la calidad de vida laboral de los colaboradores y la atención médica proporcionada en el hospital, debido al gran efecto positivo que un ambiente laboral favorable puede tener en la motivación y el rendimiento de los trabajadores. (Fajardo et. al, 2020).

1.5 Alcance y limitaciones del estudio

Para la realización del Plan de Mejora de Clima Laboral se realizó el diagnóstico, mediante el cual se pudieron conocer los factores críticos que influyen en el clima laboral y se propondrán actividades claves para la mejora de este.

La evaluación fue muestral y se aplicó tanto a trabajadores asistenciales como administrativos del Hospital de Emergencias Pediátricas.

Limitaciones:

- La realización del diagnóstico dependió de la disponibilidad de tiempo de parte de los trabajadores asistenciales, quienes cuentan con un horario variado de acuerdo a las guardias, y administrativos, quienes presentan un horario fijo de lunes a viernes. Asimismo, se dependió de la disponibilidad de los jefes y equipos de trabajo, para la realización de las encuestas y entrevistas de Clima Laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas.
- La implementación del plan de mejora de clima laboral dependerá del presupuesto que el hospital posea para la realización de las actividades que se detallarán en el mismo.

1.6 Viabilidad del estudio

Para el desarrollo del trabajo, se cuenta con un acuerdo de confidencialidad mediante el cual, la institución brindará la información necesaria para el estudio de clima laboral, por lo que no se tendrá problemas con el acceso a la información del hospital.

Este estudio no solo facilitó diagnóstico del clima laboral en la institución, sino que también se elaboró un plan de mejora con actividades que, a corto y mediano plazo, contribuirán a fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores y a mejorar su rendimiento dentro de la institución. Se menciona que un buen clima laboral genera altos niveles de autonomía en los trabajadores para relacionarse con sus compañeros de trabajo, de manera tal que influya en calidad de atención al paciente (Agudelo et al., 2020).

Finalmente, el plan de mejora se aplicará en toda la institución, independientemente del grupo ocupacional, edad, cargo, antigüedad, puesto que se busca impactar en toda la población del Hospital de Emergencias Pediátricas.

1.7 Contexto del trabajo

1.7.1 Misión, Visión y Valores

La misión del Hospital de Emergencias Pediátricas es: “Somos una organización especializada en la atención integral de las emergencias y urgencias en la población pediátrica, comprometidos con su recuperación y satisfacción de la familia, contando con personal competente e innovador que garantiza una alta capacidad de respuesta”. (Hospital de Emergencias Pediátricas, s.f.)

Mediante su misión, el hospital muestra su enfoque en brindar una atención de calidad al paciente pediátrico mediante los profesionales con gran experiencia en atenciones especializadas de manera que se muestre una alta capacidad de respuesta tratándose de un establecimiento de salud de nivel III-E.

La visión del hospital es: “Ser reconocidos como el Hospital modelo en atención de emergencias y urgencias pediátricas por nuestra eficiencia, calidad y trato humano” (Hospital de Emergencias Pediátricas, s.f.)

Finalmente, el hospital posee 6 valores institucionales que impulsan el trabajo diario del hospital, estos son: solidaridad, compromiso y responsabilidad, respeto, honestidad, vocación de servicio y equidad. (Hospital de Emergencias Pediátricas, s.f.)

Estos valores son los que dirigen el trabajo de los servidores en la institución, de manera que pueda verse reflejado en un alto desempeño laboral y que, además, se puedan identificar con la misión y visión institucional.

1.7.2 Servicio

La institución brinda servicios especializados en Medicina Pediátrica, Traumatología Pediátrica, Cirugía Pediátrica, Anestesiología, Neurocirugía Pediátrica, Cirugía Plástica, Neonatología además Neumología Pediátrica.

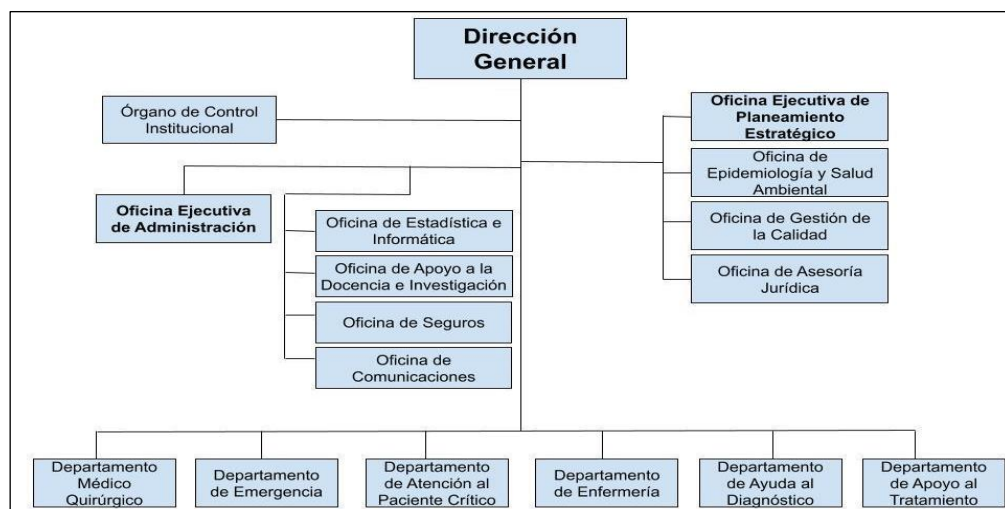
1.7.3 Segmento de Pacientes

El Hospital de Emergencias Pediátricas brinda atención a pacientes pediátricos entre los 0 y 19 años, que se encuentran en situación de emergencia y urgencia de salud. Si bien es cierto, el hospital forma parte del MINSA y atiende a pacientes que, en su mayoría, se encuentran afiliados al Seguro Integral de Salud (SIS), también se reciben pacientes que cuenten con otro tipo de seguro o no cuentan con ninguno. Por otro lado, también se brinda atención a los pequeños pacientes que sufren accidentes de tránsito, a los que se le atiende en convenio con su respectivo Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).

1.7.4 Áreas funcionales y estructura organizacional

La institución tiene una estructura organizacional funcional, mediante la cual cada área participa en la toma de decisiones en el hospital, reportando directamente al director general.

Figura 1. Organigrama Hospital de Emergencias Pediátricas



Fuente: Adaptado de Estructura orgánica, por Hospital de Emergencias Pediátricas, s.f.(http://www.hep.gob.pe/estructura_organica.php?cat=2)

Cada área cumple sus funciones alineadas al tipo de órgano que conforma. Según el Manual de Organizaciones y Funciones del hospital, la entidad posee 5 tipos de órganos: órgano de dirección, órgano de asesoramiento, órgano de control, órgano de apoyo y órgano de línea.

- a) **Órgano de Dirección:** Conformado por la dirección general quien a su cargo tiene dos equipos de trabajo.
 - Equipo de Trámite Documentario
 - Equipo de Archivo Central
- b) **Órgano de Asesoramiento:** Se encuentra la Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico la cual es una dirección ejecutiva que reporta directamente a la dirección general. Además, existen otros tres órganos de asesoramiento:
 - Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico
 - Oficina de Epidemiología y Salud Ambiental
 - Oficina de Gestión de la Calidad
 - Oficina de Asesoría Jurídica
- c) **Órganos de Control:** El hospital se encuentra supervisado constantemente por el órgano de control, el cual realiza un seguimiento gubernamental constante para que los procesos de la institución se ejecuten de manera correcta y conforme a la normativa vigente:
 - Órgano de Control Institucional (OCI)
- d) **Órganos de Apoyo:** Dentro de estos órganos se encuentra la Oficina Ejecutiva de Administración, la cual también es una dirección ejecutiva que reporta directamente a la dirección general y tiene a su cargo otras cuatro oficinas de apoyo:
 - Oficina Ejecutiva de Administración
 - Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento
 - Oficina de Logística
 - Oficina de Personal
 - Oficina de Economía
 - Oficina de Estadística e Informática
 - Oficina de Apoyo a Docencia e Investigación
 - Oficina de Seguros
 - Oficina de Comunicaciones
- e) **Órganos de Línea:** En este grupo se encuentran los departamentos asistenciales, los cuales se encargan de la atención directa al paciente:
 - Departamento de Apoyo al Tratamiento

- Departamento de Atención al Paciente Crítico
- Departamento de Ayuda al Diagnóstico
- Departamento de Enfermería
- Departamento de Emergencia
- Departamento Médico Quirúrgico

1.7.5 Número de colaboradores

El Hospital de Emergencias Pediátricas posee una totalidad de 629 trabajadores, de los cuales, 154 se encuentran en el régimen laboral de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y 475 se encuentran como personal nombrado (D.L. N° 276). En ambos casos, los trabajadores se encuentran laborando en la parte administrativa y asistencial.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

En este capítulo se presentará el estado de arte de los diferentes estudios relacionados al clima laboral, considerando antecedentes nacionales e internacionales de diferentes autores. Asimismo, se evaluarán algunos modelos de referencia y se definirán los principales conceptos relacionados al tema de investigación.

2.1 Estado del arte: antecedentes de estudio (nacional e internacional)

A continuación, se presentarán investigaciones desde el campo nacional e internacional relacionadas al clima laboral en el sector salud.

2.1.1 Antecedentes internacionales

Vera y Ayala (2023) realizaron un análisis cuantitativo tipo correlacional, ejecutando encuestas a una muestra de 310 trabajadores del Hospital Universitario de Guayaquil. Mediante este se evaluaron variables clima y compromiso organizacional, así como la relación existente entre ambas. Para ello los autores realizaron una evaluación considerando las dimensiones del clima organizacional según Chiang et al. (2008), siendo las más asociadas al compromiso organizacional, por los trabajadores, el reconocimiento que se le brinda al mismo por el cumplimiento destacado de sus funciones, la autonomía que pueda poseer este para la toma de decisiones sobre sus actividades diarias y la confianza que el trabajador percibe, le brindan sus superiores para la comunicación fluida. Se probó una relación altamente significativa entre el clima laboral y compromiso organizacional, en el que los trabajadores manifestaron que ante un clima laboral óptimo, ellos se sentían más comprometidos con la organización para la realización de sus labores diarias. Asimismo, menciona que el clima de una entidad se ve influenciado por la motivación, la misma que si es alta, mejora el ánimo, la satisfacción y la colaboración entre trabajadores.

Tumbaco et al. (2023) efectuaron un análisis cuantitativo de tipo correlacional sobre el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores en una empresa de consultoría en Ecuador. Los hallazgos indicaron que la insatisfacción con los salarios es un factor que contribuye a la insatisfacción general de los empleados. Además, los trabajadores no perciben positivamente la colaboración dentro de la empresa, lo que podría resultar en una mayor ineficiencia y afectar negativamente la calidad del trabajo en equipo. También se observó que una comunicación interna deficiente genera malentendidos y desconfianza, mientras que la falta de reconocimiento puede impactar la moral y la motivación de los empleados.

Sumba-Bustamante et al. (2022) efectuaron un análisis empleando metodología fundamentada en revisión bibliográfica y un enfoque exploratorio y cualitativo, centrada en las MYPES en Ecuador. El estudio analizó la relación entre el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores. Los resultados evidenciaron que un clima organizacional favorable contribuye a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Además, se determinó que esta relación positiva está influenciada por factores clave como el desarrollo del liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, el compromiso y la identidad con la organización.

Además Hernández et al. (2021) elaboraron una investigación cuantitativa, descriptiva de tipo correlacional. Mediante una muestra de 152 trabajadores y 16 directivos, buscó identificar los tipos de liderazgo y la manera en qué esta se vincula con el clima organizacional, sobre la base de la comunicación. Como resultado, se detalló que se manifiesta vinculación positiva entre liderazgo y clima laboral, por lo que cuando se percibe un clima organizacional no óptimo, en muchas ocasiones, es el resultado de una mala comunicación entre los líderes y su equipo de trabajo.

Gul et al. (2020) realizaron un estudio en diferentes hospitales públicos y privados de Pakistán, aplicando este en una muestra total de 323 trabajadores, con el fin de evaluar el clima laboral en las instituciones. Como resultado, se encontró que para los trabajadores era muy valorada la amistad que obtenían en sus hospitales, las conversaciones positivas que podrían generar con sus compañeros y la solidaridad que se reflejaba entre ellos a consecuencia de la amistad obtenida. Asimismo, en el estudio se hace mención sobre las consecuencias que los comentarios negativos o “chismes” pueden generar en el trabajo, perjudicando el buen clima laboral y generando un entorno de estrés y hostilidad.

Por otro lado, Ortiz-Campillo et. al (2019) identificaron la influencia del clima organizacional en la productividad laboral de los trabajadores en instituciones prestadores de servicios de salud (IPS). Formuló un estudio correlacional, con una metodología cuantitativa en un modelo de regresión lineal simple, utilizando escala de Likert, contando con una muestra total de 187 trabajadores de diferentes IPS. Los resultados muestran que el clima organizacional está directamente relacionado a la productividad laboral, debido a que los dos crecen o disminuyen en la misma proporción, según el estudio realizado. Asimismo, se muestra que ante un óptimo clima organizacional, reflejado en la mejora de sus variables: ambiente físico, estructura de la empresa y ambiente social; el trabajador se verá más motivado a realizar sus funciones, siendo este un elemento fundamental para la mejora de su desempeño y como consecuencia de su productividad laboral.

Pilligua et al. (2019) realizaron una investigación descriptiva de tipo cualitativa con el objetivo de evaluar el clima de una institución como una variable clave en la productividad de una empresa colombiana. A través de este estudio, concluyeron que clima laboral no apropiado llega afectar de forma directa el rendimiento productivo de la empresa. En su informe, destacaron la importancia de que las instituciones presten atención a la creación de ambientes laborales óptimos para los trabajadores, lo cual, como resultado, redundaría en un aumento de la productividad individual de cada empleado.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Guerra et al. (2022) efectuaron un análisis mediante el cual identificó la relación entre clima organizacional del personal de salud y satisfacción de los usuarios atendidos, dicho estudio lo realizó con un muestra total de 80 trabajadores del Servicio de Atención Móvil de Urgencias (SAMU) y 110 pacientes atendidos. A diferencia de otros estudios de instituciones de salud en donde los pacientes acuden al hospital y el personal de salud espera su llegada, en el SAMU, los pacientes esperan en su domicilio y el personal de salud acude hacia ellos para tratar la emergencia o urgencia, esta condición, influye en la perspectiva en la que el paciente evalúa la atención brindada. Como resultado se concluyó que los trabajadores se encuentra conforme con todas las dimensiones de clima laboral como lo son identidad, comunicación y estructura, sin embargo no está conforme con la remuneración brindada; por otro lado, respecto a la satisfacción del paciente, cerca del 60% de encuestados indicó sentirse satisfechos por la rapidez y buena atención durante el traslado. Finalmente se identificó que existe una relación altamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción del usuario, mostrando que el personal considera un clima laboral óptimo, el cual influye en su desempeño para brindar una buena atención al usuario, reflejándose en su conformidad por la atención brindada.

Bustamante et al. (2023) en un análisis cuantitativo realizado a 51 profesionales de enfermería del Servicio de Neonatología del norte del país, identificaron la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Los resultados mostraron vinculación moderada entre variables mencionadas, en la que se considera que ante un buen clima laboral en el que se considera importante relaciones interpersonales de colaboradores y ante una mejora en la autonomía que se les da a los mismos para la toma de decisiones y resolución de problemas, el trabajador se siente satisfecho en la institución, lo que resultará en la mejora en el desempeño en sus funciones.

Cuya et al. (2023) realizaron un análisis cuantitativo, de tipo correlacional-transversal, con 80 participantes profesionales de la salud, hallaron que mientras el clima organizacional favorezca la salud de los trabajadores, mejorará su productividad por la predisposición que tendrán para realizar sus funciones diarias. Asimismo, identifica que un factor clave para la mejora del clima laboral es el liderazgo, en el que el superior motive a los trabajadores a cumplir las metas que mantienen en común y como consecuencia mejore la productividad laboral de todo el equipo de trabajo.

León y Pastor (2022) llevaron a cabo una investigación cuantitativa de tipo correlacional con un diseño no experimental y transversal, con el objetivo de analizar la relación entre el clima y la estructura organizacional en una empresa de telecomunicaciones. A través de una muestra de 98 empleados, los resultados mostraron una relación significativa entre ambas variables, con un grado de correlación moderado. Con base en estos hallazgos, se concluyó que para optimizar el clima laboral en la organización, es requerido reforzar su estructura, lo que incluye aspectos como la estructura orgánica, los manuales de procesos, los manuales de organización y funciones, entre otros factores relacionados.

2.2 Bases teóricas. Modelos de referencia

Durante años se han ido construyendo teorías respecto al clima laboral, en las que cada autor define el concepto principal, características, dimensiones e inclusive, instrumentos para realizar la medición del clima de una organización. Correspondientemente, se detallan diversas de las teorías:

2.2.1 Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert (1967)

Según Hernández (2011), la teoría de Likert (1967) establece que el comportamiento de los empleados está influenciado por su percepción del entorno en el que trabajan, la forma en que se gestionan las actividades administrativas, la estructura organizacional y las condiciones generales de la empresa. Likert distingue tres tipos de variables: las causales o independientes, que comprenden aspectos como la estructura de la organización, la competencia, las decisiones y las actitudes; las intermedias, también conocidas como dependientes, que miden factores internos de la empresa, tales como la motivación, los procesos de toma de decisiones, la comunicación y el desempeño, las mismas, que son el resultado de las interacciones entre las variables causales e intermedias, y que incluyen elementos como la productividad, las ganancias y las pérdidas (Hernández, 2011).

La combinación de las variables determina, según Likert, dos tipos de clima organizacional:

- Clima autoritario: caracterizado por ser una organización burocrática donde la alta dirección toma pertinentes decisiones y los subordinados se sienten insatisfechos con su trabajo y la organización.
- Clima participativo: caracterizado por un clima abierto donde existe diálogo entre alta dirección y subordinados, así como un trabajo colaborativo para el logro de objetivos, sin dejar de lado la importancia de la satisfacción del trabajador en la organización.

Además, según Sandoval (2004), Likert plantea 8 dimensiones para evaluar clima organizacional:

- Los métodos de mando: la forma en la que el liderazgo llega a influir en los trabajadores.
- Las particularidades de las fuerzas motivacionales: los instrumentos que se utilizan para incentivar a los trabajadores.
- Las características de los procesos de comunicación: tipos de comunicación en la organización.
- Las características de procesos de influencia: relación entre subordinado y superior para el logro de propósitos.
- Las particularidades de procesos de elección de decisiones: en qué se fundamentan las decisiones.
- Las características de procesos de planeación: la manera en la que se definen los propósitos de la organización.
- Las particularidades de procesos de control: ejercicio y distribución de control.
- Los propósitos de rendimiento asimismo de perfeccionamiento

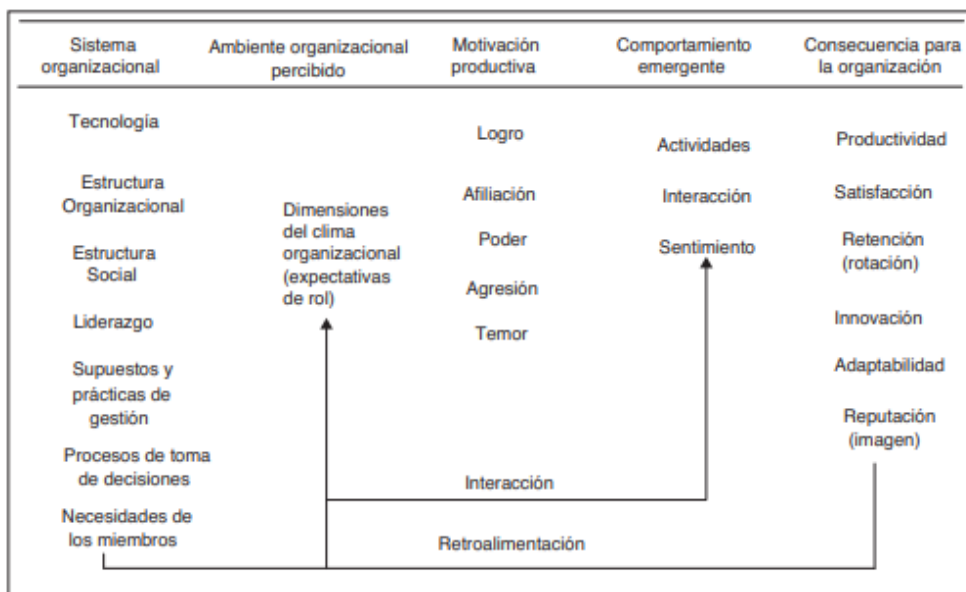
2.2.2 Teoría de Litwin & Stringer (1968)

Litwin y Stringer desarrollaron un estudio para indicar la vinculación del liderazgo y el clima organizacional en la conducta y motivación de colaboradores, incluyendo también desempeño y satisfacción laboral (Louffat 2019). Para ello definieron 9 dimensiones:

- Estructura: Percepción de colaboradores correspondiente al nivel de organización del diseño organizacional, las reglas, los procedimientos y políticas.
- Responsabilidad: el sentimiento del trabajador sobre la autonomía en la organización.
- Recompensa: percepción de equidad en la remuneración.
- Desafío: Medida en la que la organización promueve retos a los trabajadores en sus funciones diarias.

- Calidez en las relaciones: percepción de los trabajadores acerca de las buenas relaciones en la organización.
- Apoyo: sentimiento de apoyo entre pares, jefes y subordinados.
- Estándares: énfasis de la entidad correspondientes a las normativas de rendimiento.
- Conflicto: pares y superiores aceptan comentarios diferentes y solucionan discrepancias.
- Identidad: sensación de compartir objetivos personales con los organizacionales.

Figura 2. Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: De “El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico”, I. Bernal González et al., 2015.

(http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&tlng=)

2.2.3 Teoría de Pritchard y Karasik (1973)

Estos autores detallan de clima organizacional como propiedad de la organización, siendo esta una característica principal de la misma, que la diferencia de otras organizaciones como resultado de las políticas de los miembros y sus comportamientos, sobre todo de alta dirección.

Pritchard y Karasik desarrollaron instrumento para medir el clima organizacional mediante 11 dimensiones:

- Autonomía: Nivel de libertad para elección de decisiones.
- Conflicto y cooperación: grado de colaboración entre los trabajadores para la realización de sus funciones.
- Relaciones Sociales: atmósfera social y amistad dentro de la organización.
- Estructura: directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización.

- Remuneración: la forma en la que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento: relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho.
- Motivación: Elementos motivacionales que utiliza la organización con sus trabajadores.
- Estatus: la importancia que le brinda la organización a la diferencia entre superiores y subordinados.
- Flexibilidad e innovación: voluntad de la organización para realizar cosas nuevas y aceptar los cambios que involucran estas.
- Centralización de la toma de decisiones: de qué manera la organización delega la toma de decisiones.
- Apoyo: clase de apoyo que ofrece la organización a los colaboradores frente a problemáticas relacionados a la labor.

2.2.4 Teoría de Chiavenato (2007)

Este autor indica que el clima organizacional se define como la cualidad propiedad de la organización que influye en el comportamiento de los trabajadores, y está directamente relacionado con la motivación del mismo y la satisfacción de sus necesidades personales. En el 2011, el mismo autor menciona que ante un clima laboral no óptimo, se podrían presentar, en los trabajadores, estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y hasta agresividad. Este escenario se podría presentar con mayor frecuencia en los servidores públicos (González et al., 2021).

Según Louffat (2019), Chiavenato presente 8 dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Conflicto
- Identidad

2.2.5 Teoría García y Zapata (2008)

García y Zapata (2008) definen el clima organizacional la percepción de colaboradores sobre aspectos estructurales (procesos asimismo procedimientos), relaciones interpersonales y ambiente físico (infraestructura y recursos de trabajo), los cuales influyen en las interacciones y afectan las reacciones conductuales de los trabajadores, de manera tanto positiva como negativa, impactando así en el desempeño laboral y en el desarrollo de la organización.

Además, García y Zapata (2008) plantean 27 dimensiones, basadas en el instrumento “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante” elaborada por el profesor Hernán Álvarez Londoño (1993), para la medición del clima organizacional:

Tabla 1. Dimensiones del Clima Organizacional según García y Zapata

| Dimensiones del Clima Organizacional | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Misión | Liderazgo | Socialización |
| Plan Estratégico de Desarrollo | Relaciones Interpersonales | Balance Vida-Trabajo |
| Estructura Organizacional | Inducción y Capacitación | Ética |
| Comunicación Participativa | Compensación | Normas |
| Infraestructura | Desarrollo personal y profesional | Procesos y Procedimientos |
| Cooperación | Higiene y Salud Ocupacional | Libre Asociación |
| Reconocimiento | Evaluación del Desempeño | Solución de Conflictos |
| Motivación | Autoevaluación | Identidad |
| Grupos Informales | Trabajo en equipo | Información |

Fuente: Adaptado de “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual”, García Solarte, 2009. (http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es)

2.3 Principales definiciones

Para obtener un panorama más amplio del concepto de clima laboral, se han revisado las definiciones que desarrollaron diferentes autores a lo largo de los años:

Forehand y Von Gilmer (1964) definen el clima laboral como las características que son percibidas por los trabajadores y que describen a una organización.

Tagiuri (1968) define clima laboral como una “cualidad” del ambiente de la organización mediante la cual se ve influenciada la conducta de los trabajadores.

Litwin y Stringer (1968) ampliaron la definición brindada por Tagiuri, indicando que el clima laboral son propiedades que son susceptibles de ser medidas directa o indirectamente por los trabajadores, y que influyen en él y su desempeño. Asimismo, indicaron la existencia de 9 factores que ayudarían a analizar el clima laboral: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Dessler (1979) menciona que no existe una definición definitiva para clima organizacional, puesto existen componentes objetivos como estructura, reglas y políticas, y subjetivos como la percepción de cada trabajador de la organización.

Álvarez (1992) enfatiza en la idea de ambiente e indica que finalmente esto define el concepto de clima, lo que influenciará en la motivación y satisfacción laboral del colaborador, y como consecuencia, en la productividad de la entidad.

El clima organizacional no solo define a una organización, sino es lo que la diferencia de las demás, además, percepción que colaboradores tengan de la entidad influirá en su conducta. (Robles et al., 2005).

El clima es un conjunto de cualidades del entorno de labores, que son percibidas por los colaboradores e influye en su comportamiento hacia la organización. (Chiavenato, 2007)

Como se puede apreciar, en el tiempo se ha ido complementando la definición de clima laboral con nuevas ideas y definiciones que surgían a lo largo de los años. Sin embargo, una característica en común de varios de los autores es la influencia que puede ejercer clima organizacional en las variables desempeño laboral, satisfacción laboral, productividad y compromiso.

2.4 Marco conceptual

El clima organizacional desarrolla un rol clave en una institución, ya que puede tener efectos tanto positivos como negativos, dependiendo en gran parte de la percepción que el empleado tenga sobre la organización y cómo esta influye en su labor cotidiana (Villanueva et al., 2017).

Fajardo et al. (2020) señalaron que en las organizaciones de salud, los empleados deben afrontar situaciones complicadas en su trabajo, lo que hace necesario contar con un ambiente laboral favorable para un desempeño óptimo en sus tareas, lo cual, a su vez, influye en el logro de las metas y objetivos de la institución.

En Perú, el Ministerio de Salud (2011) desarrolló un instrumento de medición de clima organizacional, con el objetivo de proporcionar una metodología a las distintas organizaciones

de salud y, con los resultados obtenidos, puedan desarrollar un plan y/o acciones de mejora del clima laboral.

CAPITULO III

3. Metodología de investigación

Este apartado describirá la metodología que se empleará para analizar el clima laboral en el Hospital de Emergencias Pediátricas.

3.1 Naturaleza y tipo de estudio

Para el presente estudio se realizó un análisis de tipo cuantitativo, según lo detallado por el Ministerio de Salud (2011). Este, mediante su Dirección de Calidad de Salud y un grupo de especialistas de diversas instituciones de salud, realizó un documento técnico denominado: “Metodología para el Estudio del Clima Organizacional” v.02, por medio del cual se busca evaluar el clima organizacional de instituciones de salud y plantear medidas para optimizar la calidad en entidades de salud, toda vez que se considera, el clima laboral, como un componente clave para que el colaborador brinde atención de calidad a pacientes.

El Minsa realiza la evaluación de clima organizacional mediante tres variables, las que se dividen en sub dimensiones, como se muestra a continuación:

Tabla 2. Dimensiones de Clima Organizacional conforme el Ministerio de Salud

| Dimensiones | Variables | Descripción |
|------------------|-------------------|--|
| Potencial Humano | Liderazgo | Influencia ejercida por diversos individuos, puntualmente especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para conseguir resultados. No posee definido patrón, pues va a poseer dependencia de diversas condiciones que se manifiestan en el entorno social como: valores, normativas además procedimientos, asimismo es coyuntural. |
| | Innovación | Es la voluntad de una entidad de experimentar nuevas cosas y modificar la manera de realizarlas. |
| | Recompensa | En la medida en que la entidad privilegia el uso de recompensas sobre los castigos, esta dimensión puede contribuir a crear un ambiente positivo dentro de la empresa. Sin embargo, esto solo será efectivo si en lugar de sancionar, se motiva al colaborador a realizar correctamente su labor y, en caso de no lograrlo, se le impulsa a mejorar en el corto plazo. |
| | Confort | Actividades que realiza la dirección de la institución para crear un ambiente agradable para los trabajadores. |

| | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| Diseño Organizacional | Estructura | Refleja la visión que los miembros de la organización tienen sobre el número de normas, procesos, trámites y restricciones que deben seguir en su desempeño laboral. También evalúa el equilibrio entre un enfoque organizacional basado en la burocracia y uno que promueve un entorno laboral más flexible, informal y menos rígido. |
| | Toma de decisiones | Analiza la calidad y accesibilidad de la información que se emplea en la toma de decisiones dentro de la organización, así como el nivel de participación e influencia que tienen los empleados en este proceso decisorio. |
| | Comunicación | Se refiere a los canales y sistemas de comunicación establecidos dentro de la organización, así como a la capacidad de los empleados para expresar sus inquietudes o quejas y que estas sean atendidas de manera efectiva por la dirección. |
| | Remuneración | Forma en que se remunera a los colaboradores. |
| Cultura de la Organización | Identidad | Se refiere al sentido de identificación y pertenencia que los empleados sienten hacia la organización, considerándose parte fundamental y valorada dentro del equipo. Además, implica la percepción de que los objetivos individuales están alineados con los de la organización, creando una conexión entre las metas personales y las colectivas. |
| | Conflicto y cooperación | Grado de cooperación y trabajo en equipo entre los empleados al realizar sus funciones, así como el respaldo en recursos materiales y humanos que la organización les proporciona para desempeñar sus tareas de manera efectiva. |
| | Motivación | Factores que influyen en el nivel de esfuerzo y dedicación que los empleados muestran en su trabajo dentro de la organización. Incluye las metas, intenciones y expectativas que las personas tienen en su entorno laboral, así como las respuestas y comportamientos naturales que surgen cuando interactúan con ciertos estímulos presentes en su ambiente de trabajo. |

Fuente: Adaptado de “Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional”, por Ministerio de Salud, 2011 (<http://bvs.minsa.gob.pe/local%20/MINSA/2112.pdf>)

Además, como parte de la evaluación de clima laboral planteada por el MINSA, se presentan 6 enunciados, los mismos que corresponden a la Escala de “Lie”, también denominada como “Escala de Distorsión”, mediante la cual se plantean acciones que se perciben socialmente como buenas o malas pero que no se repiten de manera constante como lo indican los enunciados. Con ello se busca identificar la tendencia de una persona para mostrar un perfil favorable de sí mismo o si se ve influido por la deseabilidad social. (Abalet et al., 2017)

3.2 Variables de estudio y definición operacional

La principal variable para estudiar es el clima organizacional, la cual según el instrumento a utilizar planteado por el Ministerio de Salud, en el 2011, se define como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo”.

3.3 Hipótesis

Existe un clima laboral óptimo en el Hospital de Emergencias Pediátricas.

3.4 Población y muestra

La población conformada por los colaboradores que cuenten por lo menos con 6 meses de antigüedad laboral y que se encuentran laborando bajo el Decreto Legislativo N° 276 (nombrados) o en la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios (CAS), siendo un total de 629 trabajadores en la planilla de Hospital de Emergencias Pediátricas. Del total de trabajadores, 541 son asistenciales, es decir, su labor se encuentra relacionada a la atención al paciente y 88 administrativos, quienes se encargan de la gestión del hospital.

Tabla 3. Personal activo del HEP según Unidad Orgánica

| Unidades Orgánicas | D.L. 1057 CAS | D.L. 276 Nombrados | Total |
|--|------------------|-----------------------|-----------|
| Administrativo | 26 | 62 | 88 |
| Departamento de Ayuda al Diagnóstico | 1 | | 1 |
| Departamento de Emergencia | | 1 | 1 |
| Departamento de Enfermería | 1 | | 1 |
| Departamento Médico Quirúrgico | 1 | | 1 |
| Dirección General | 2 | 3 | 5 |
| Módulo de Atención al Maltrato Infantil y del adolescente en Salud (MAMIS) | 1 | 1 | 2 |
| Oficina de Apoyo a la Docencia e Investigación | | 1 | 1 |
| Oficina de Asesoría Jurídica | | 1 | 1 |
| Oficina de Comunicaciones | 1 | 2 | 3 |
| Oficina de Economía | 2 | 16 | 18 |
| Oficina de Epidemiología y de Salud Ambiental | 3 | 2 | 5 |
| Oficina de Estadística e Informática | 1 | 5 | 6 |
| Oficina de Gestión de la Calidad | 3 | 2 | 5 |
| Oficina de Logística | 3 | 8 | 11 |
| Oficina de Personal | 3 | 9 | 12 |
| Oficina de Seguros | 2 | 3 | 5 |
| Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento | 2 | 1 | 3 |

| | | | |
|--|------------|------------|------------|
| Oficina Ejecutiva de Administración | | 2 | 2 |
| Oficina Ejecutiva de Planeamiento Estratégico | | 5 | 5 |
| Asistencial | 128 | 413 | 541 |
| Departamento de Apoyo al Tratamiento | 17 | 47 | 64 |
| Departamento de Ayuda al Diagnóstico | 12 | 38 | 50 |
| Departamento de Emergencia | 23 | 97 | 120 |
| Departamento de Enfermería | 47 | 91 | 138 |
| Departamento Médico Quirúrgico | 7 | 38 | 45 |
| Departamento de Atención al Paciente Crítico | 10 | 67 | 77 |
| Dirección General | | 4 | 4 |
| Módulo de Atención al Maltrato Infantil y del adolescente en Salud (MAMIS) | 1 | | 1 |
| Oficina de Apoyo a la Docencia e Investigación | 1 | 13 | 14 |
| Oficina de Economía | 1 | 9 | 10 |
| Oficina de Epidemiología y Salud Ambiental | 1 | | 1 |
| Oficina de Gestión de la Calidad | 1 | | 1 |
| Oficina de Servicios Generales y Mantenimiento | 7 | 9 | 16 |
| Total | 154 | 475 | 629 |

Fuente: Elaboración a partir de la base de la planilla de la Oficina de Personal del HEP, 2025.

Para el presente estudio, un total de 153 trabajadores respondieron la encuesta de clima laboral, por lo que dicho monto es considerado como la muestra.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada será la encuesta, mediante un cuestionario con un total de 34 enunciados, los cuales serán evaluados por los trabajadores en escala de Likert con puntaje del 1 al 5 (1=Totalmente en Desacuerdo, 5=Totalmente De Acuerdo).

3.5.1 Etapa de Planificación

Se requirió autorización a la Dirección General del Hospital de Emergencias Pediátricas, para el desarrollo del análisis del clima organizacional, por lo que mediante Carta N° 025-DG-N°008-2024-OADI-HEP/MINSA, el Director General del hospital comunica que se ha aprobado la autorización solicitada.

3.5.2 Etapa de ejecución

3.5.2.1 Sensibilización:

Se realizó la etapa de sensibilización, dando a conocer a los colaboradores la importancia de la evaluación del clima laboral, de manera que se puedan conocer los puntos más críticos del

clima del hospital y se puedan plantear estrategias de mejora, por el bienestar de ellos mismos, los pacientes y la institución.

Esta fase inició con la comunicación a las jefaturas y posteriormente a los responsables de equipos técnicos, quienes a vez comunicaron a los demás trabajadores.

3.5.2.2 Capacitación:

Días previos a la encuesta, se realizó el envío de correos electrónicos a los trabajadores, así como mensajes en grupos de Whatsapp del hospital, como recordatorio, indicando la importancia de sus respuestas para la evaluación del clima del hospital y las mejoras que podrían evidenciarse en los meses posteriores, también resaltando la confidencialidad que se tomará para la misma, las instrucciones de cómo deberá llevarse a cabo el llenado y las fechas en las que se podrá realizar esta. Dos días antes que culmine la encuesta se envió nuevamente un recordatorio, por correo electrónico, para que puedan realizarla quienes aún quedan pendientes.

3.5.2.3 Aplicación de la encuesta:

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024) en su reporte técnico “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, elaborado con los resultados del primer trimestre de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2024, indicó que el 91.3% de la población cuenta con internet mediante su celular, se utilizó esta ventaja para realizar las encuestas de manera online, mediante la plataforma Google Forms se creó la encuesta y se compartió mediante un link, el cual fue enviado a los trabajadores por correo electrónico y grupos de Whatsapp del hospital. El link tuvo una vigencia de dos semanas.

3.6 Confiabilidad de instrumento de medición

El comité de especialista, proveniente de distintas organizaciones de salud, validó el instrumento. A través de un focus group, evaluaron los ítems de la encuesta y los validaron estadísticamente utilizando el Alfa de Cronbach, cuyo cercano valor a 1 demuestra que es confiable el instrumento.

CAPITULO IV

4. Análisis de resultados

Correspondientemente se detallan los hallazgos de las evaluaciones realizadas en el Hospital de Emergencias Pediátricas:

4.1 Análisis Cuantitativo:

4.1.1 Resultados a nivel general:

El clima laboral obtuvo una puntuación del 63%, lo que indica que los colaboradores del Hospital de Emergencias Pediátricas consideran, en términos generales, como aceptable el clima de la institución. Esto quiere decir que, a pesar de que existen algunos aspectos por mejorar, los colaboradores perciben de manera positiva el entorno en el que desarrollan sus funciones, sintiéndose, por sobre todo, identificados y comprometidos con los objetivos institucionales.

Respecto a la distribución de resultados por grupo ocupacional, existe un mayor porcentaje de personal asistencial satisfecho (66%) con el clima laboral del hospital, que trabajadores administrativos (57%).

En cuanto a los resultados por edades, se observa que se posee un mayor porcentaje de satisfechos en el grupo de trabajadores que tienen menos de 30 años (72%), mientras que, por el contrario los que tienen de 60 años valoran el clima laboral con un 61%.

Según la evaluación de satisfacción de clima por régimen laboral o tipo de contrato de los trabajadores del hospital, un 68% del personal contratado por modalidad CAS se encuentra satisfecho, mientras que en el grupo de los Nombrados (D.L. 276) solo un 62%.

Existe mayor satisfacción en los colaboradores que tienen menos de 1 año de antigüedad con un 79%, por otro lado, los más insatisfechos con el clima son los que tienen de 1 a 5 años de antigüedad con un 56%.

El análisis por dimensiones, Cultura de la Organización, Diseño Organizacional además Potencial Humano mostraron porcentajes de satisfacción del 76%, 64% y 52%, respectivamente.

La distribución de las respuestas, en general, se encuentra entre un 100% y un 11% de puntuación. En cuanto a los indecisos y los insatisfechos, en promedio general, representan un 19% y 18% de toda la muestra, respectivamente.

La variable con mayor puntuación fue Identidad con un 92%, mostrando el gran interés y compromiso que tienen los colaboradores hacia el hospital. Por otro lado, la variable con menor puntuación fue Remuneración con un 34% de satisfacción. Los que más insatisfechos se encuentran con la variable remuneración son los colaboradores que pertenecen al grupo ocupacional administrativos.

El 87% de colaboradores aprueba la estructura del hospital, reconociendo principalmente sus funciones (92%) y consideran que estas en la práctica sí se cumplen (83%). Los colaboradores nombrados son los más satisfechos con esta variable (88%).

Un 73% de trabajadores considera que recibe un buen trato en el hospital, mientras que un 61% indica que su jefe llega a preocuparse por generar un entorno agradable en la institución. El grupo ocupacional de los trabajadores asistenciales son los que predominan en el resultado total con un 79% de valoración.

La variable Comunicación Organizacional obtuvo un 72% de aprobación, sin embargo, esto se debió en gran parte a la puntuación obtenida por el interés de los colaboradores sobre los comunicados emitidos por sus jefes, con un 90%. Respecto a la comunicación de la jefatura hacia los colaboradores sobre temas relacionados al trabajo y feedback brindado, estos fueron calificados con 66% y 61%, respectivamente.

Sobre la variable conflicto y cooperación, el 60% cree que las demás áreas o departamentos les prestan ayuda cuando necesitan, asimismo, el 75% considera que pueden contar con sus compañeros de trabajo. El 25% de colaboradores con menos de 1 año de antigüedad en el hospital se encuentra insatisfecho con esta variable.

El 49% de trabajadores se encuentra satisfecho con sus líderes. El 58% considera que su jefe está disponible cuando se le requiera. No obstante, 40% cree que sus líderes ayudan a generar circunstancias óptimas para el crecimiento del hospital, un porcentaje muy cercano a los colaboradores que consideran lo contrario (35%).

El 37% de colaboradores se encuentra insatisfecho con los reconocimientos que el hospital les ofrece. Esta variable solo cuenta con el 36% de aprobación, demostrando que el personal no se encuentra motivado a realizar mejor su trabajo ya que no considera que recibirá un reconocimiento justo.

Algunas de las fortalezas que se mostraron sobre el clima laboral del Hospital de Emergencias Pediátricas, es el interés que sus colaboradores muestran sobre el desarrollo del hospital, la atención que prestan a los comunicados emitidos por sus jefaturas sobre temas relacionados al

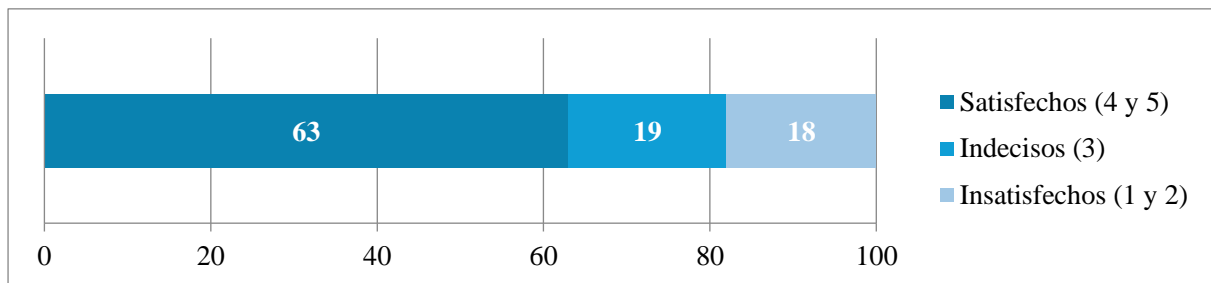
hospital y el conocimiento de sus funciones realizadas a diario en sus respectivos cargos. Sin embargo, entre las principales oportunidades de mejora deberán implementar más incentivos laborales, premios y reconocimientos al colaborador, y crear espacios de comunicación entre jefes y trabajadores.

Finalmente, como parte de la encuesta de plantearon 6 enunciados los cuales

4.1.2 Resultados a nivel detalle:

El 63% de colaboradores del hospital de encuentra satisfecho, sin embargo, se observa un 19% de indecisos y un 18% de insatisfechos.

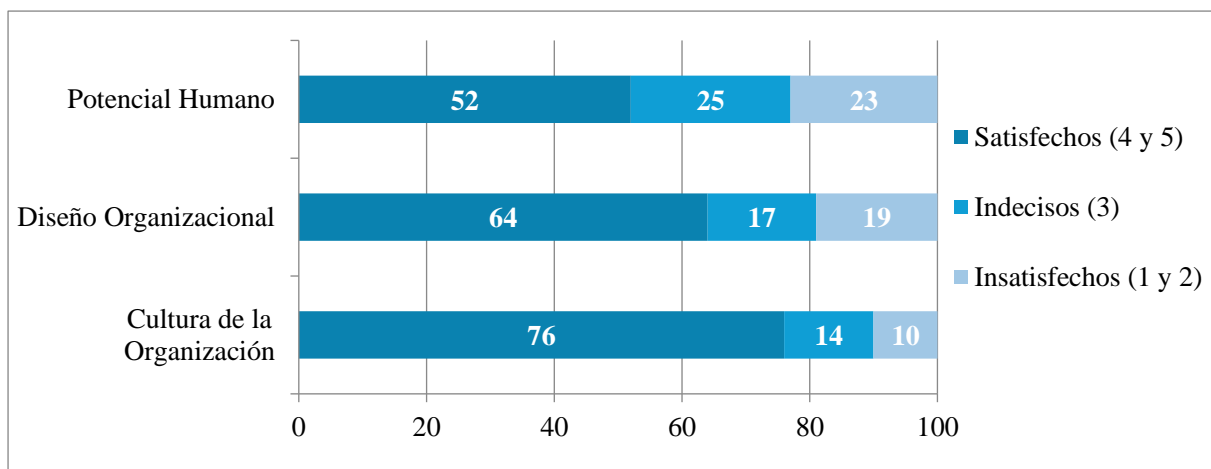
Figura 3. Respuestas Generales del clima laboral (Satisfechos, indecisos e insatisfechos)



Fuente: Elaboración propia, 2025

De acuerdo a los resultados por dimensiones, se observa que, la dimensión con mayor satisfacción es Cultura de la Organización con 76%, mientras que, Potencial Humano es la que más desaprobación obtuvo con 23% de colaboradores insatisfechos.

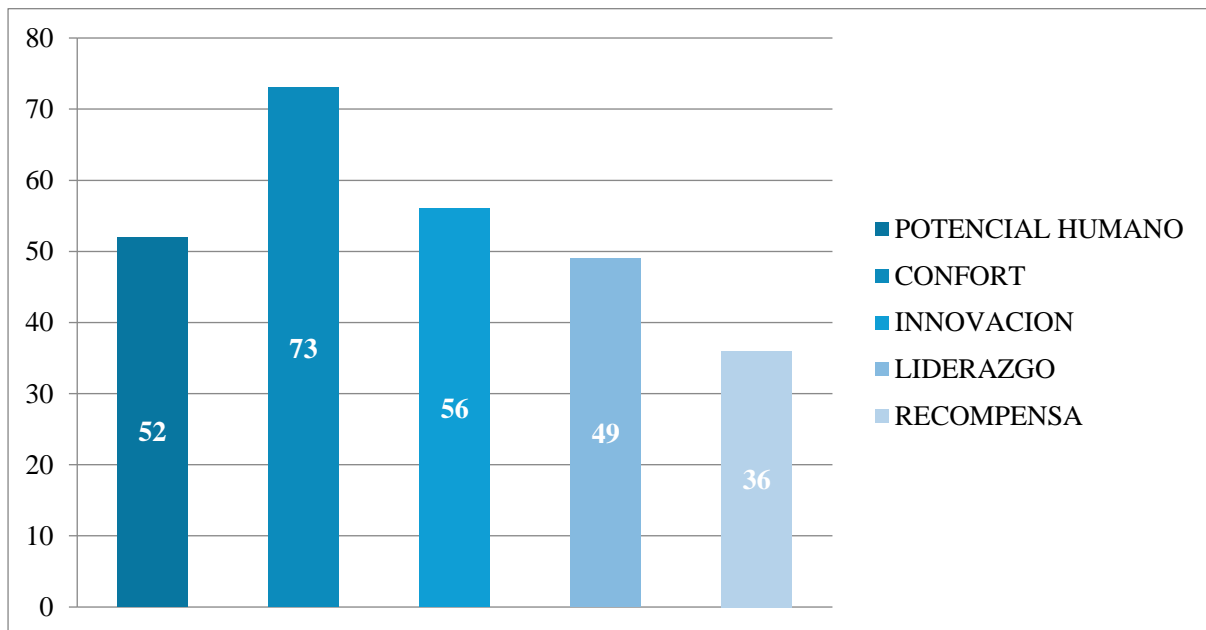
Figura 4. Respuestas por Dimensiones del clima laboral (Satisfechos, indecisos e insatisfechos)



Fuente: Elaboración propia, 2025

Respecto a los resultados por Dimensiones, Potencial Humano fue la dimensión menos valorada con 52% de puntuación. La variable de esta dimensión que presenta mayor satisfacción es Confort con un 73% de aceptación, debido a la limpieza y comodidad que perciben en el hospital. Por otro lado, recompensa solo cuenta con un 36% de puntuación, siendo una de las variables menos valorada por la poca equidad que perciben los trabajadores sobre los reconocimientos ante sus logros y los pocos incentivos que se presentan.

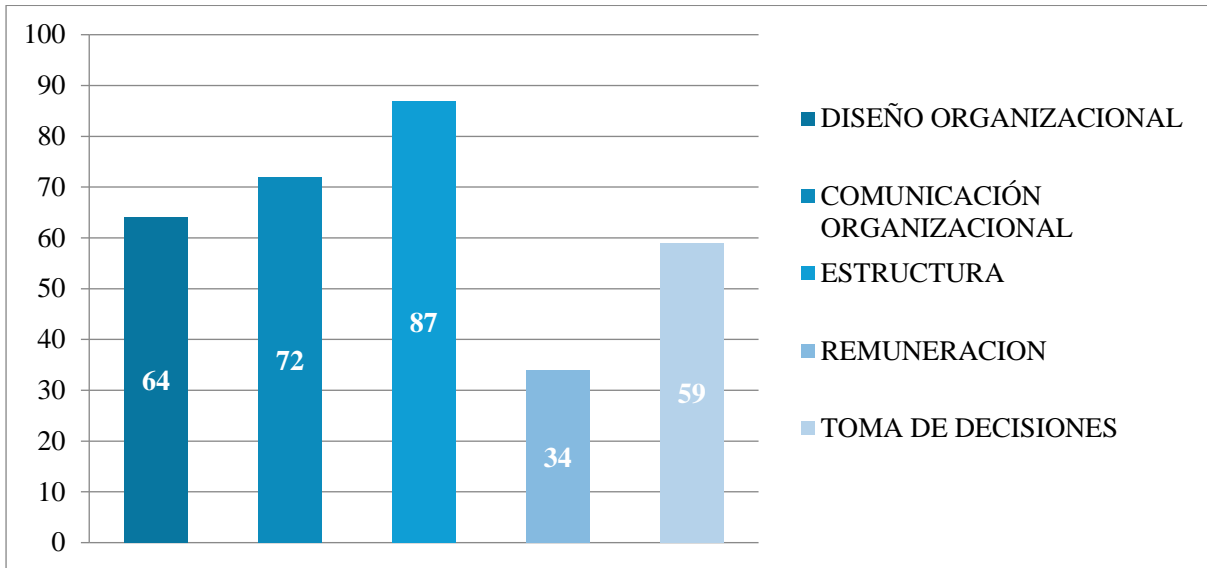
Figura 5. Resultados por Dimensión: Potencial Humano



Fuente: Elaboración propia, 2025

La dimensión Diseño Organizacional recibió un puntaje de 64%. Estructura (87%) fue la variable más valorada, por el conocimiento que tienen los trabajadores sobre sus funciones, sin embargo, la variable Remuneración (34%) fue la que obtuvo más bajo puntaje, inclusive el más bajo de todas las variables de la encuesta, puesto que los colaboradores consideran que sus salarios no son razonables.

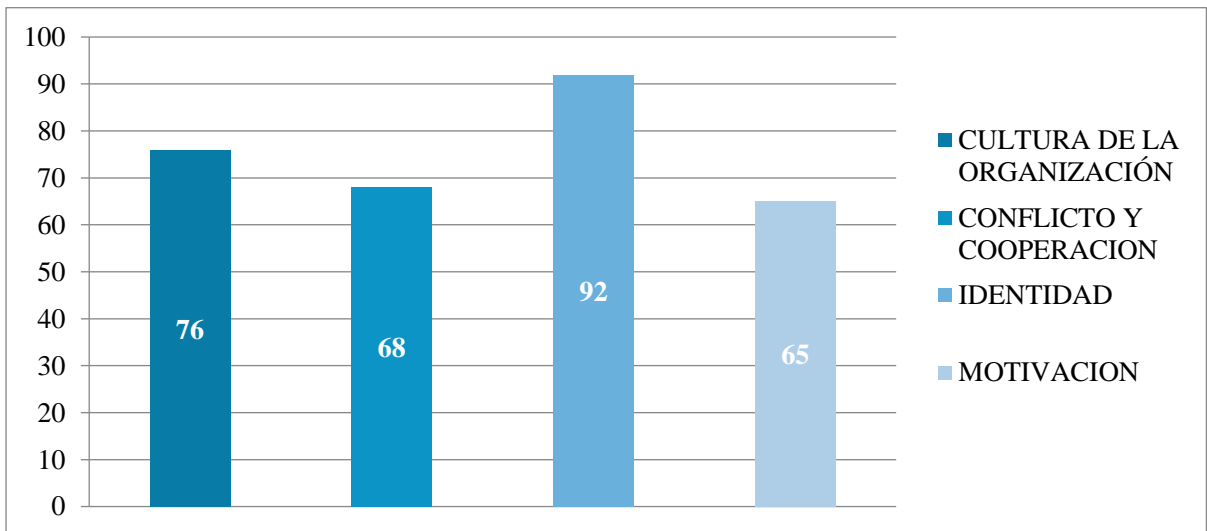
Figura 6. Resultados por Dimensión: Diseño Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2025

La dimensión Cultura de la Organización (76%) posee la variable con mayor puntaje de encuesta: Identidad (92%), sobre todo por el interés que muestran los colaboradores por el desarrollo del hospital.

Figura 7. Resultados por Dimensión: Cultura de la Organización



Fuente: Elaboración propia, 2025

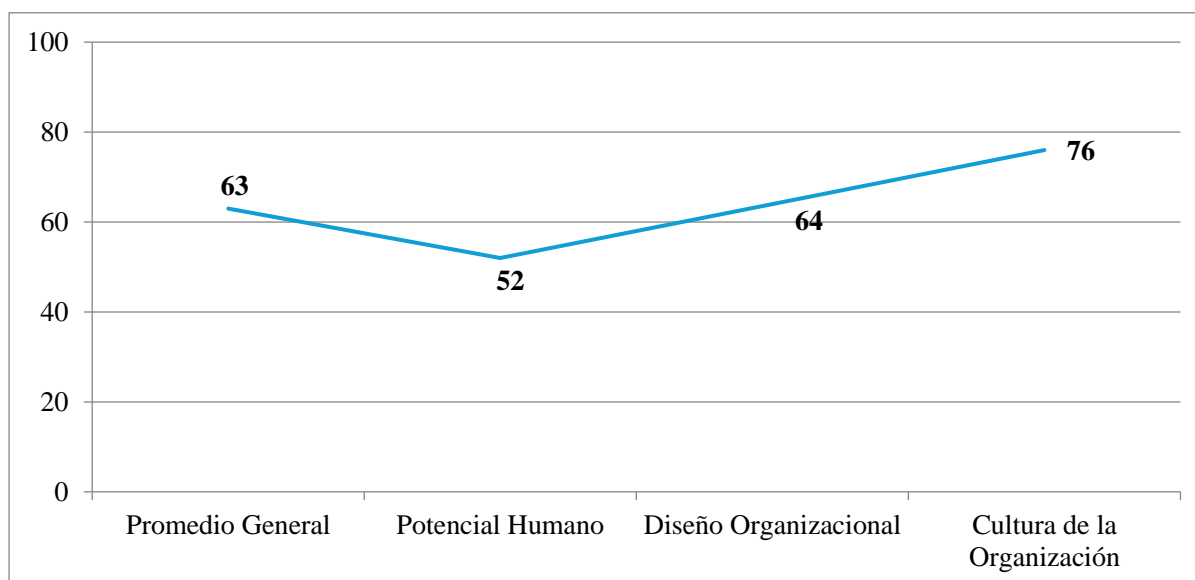
En las siguientes tablas se muestran los resultados a mayor detalle:

Tabla 4. Promedios generales de satisfacción del clima laboral por Variables

| Dimensiones | Variables | Promedios (%) |
|--|-----------------------------|---------------|
| Potencial Humano 52% | Confort | 73 |
| | Innovación | 55 |
| | Liderazgo | 49 |
| | Recompensa | 36 |
| Diseño Organizacional 64% | Estructura | 87 |
| | Comunicación Organizacional | 72 |
| | Toma de Decisiones | 59 |
| | Remuneración | 34 |
| Cultura de la Organización 76% | Identidad | 92 |
| | Conflicto y Cooperación | 68 |
| | Motivación | 65 |
| PROMEDIO GENERAL | | 63 |

Fuente: Elaboración propia, 2025

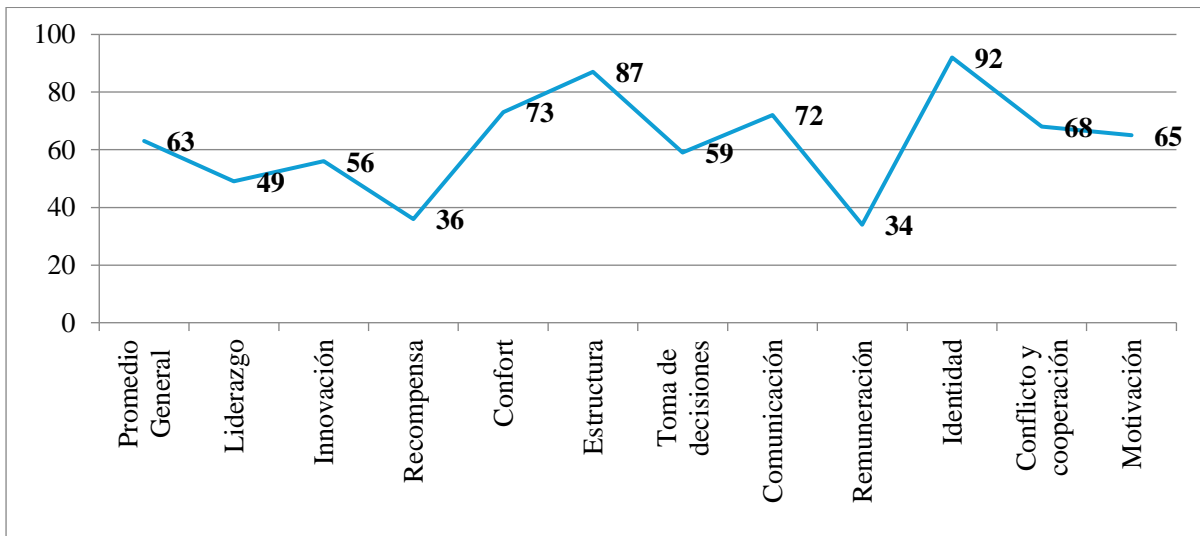
Figura 8. Satisfacción de colaboradores, por Dimensiones



Fuente: Elaboración propia, 2025

Las variables con menor puntuación fueron Remuneración (34%) y Recompensa (36%), mientras que las mejor valoradas fueron Identidad (92%) y Estructura (87%).

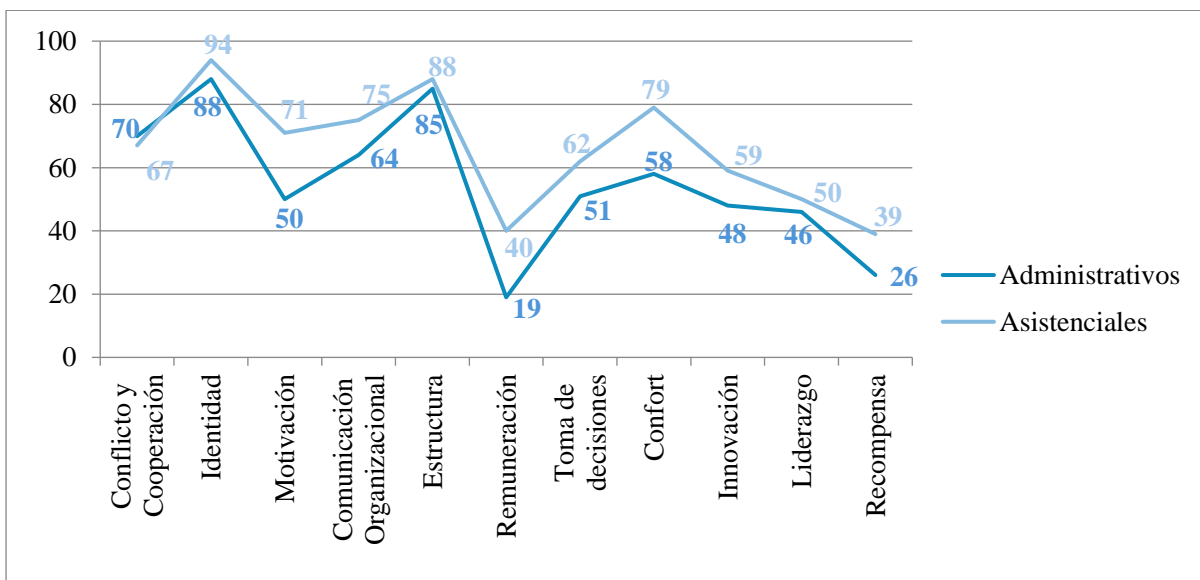
Figura 9. Satisfacción de colaboradores, por Variables



Fuente: Elaboración propia, 2025

La tendencia por variables, según el grupo ocupacional, nos brinda como resultados que los colaboradores asistenciales se hallan más satisfechos con el clima laboral que los administrativos. La mayor diferencia en el nivel de satisfacción entre los trabajadores asistenciales y administrativos es de 21% y se evidencia en las variables de motivación, remuneración y confort.

Figura 10. Nivel de Satisfacción por Variables - Grupo Ocupacional



Fuente: Elaboración propia, 2025

En cuanto a la puntuación por enunciados, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 5. Enunciados con puntajes más altos y bajos

| Enunciados con puntuaciones más bajas | % | Enunciado con puntuaciones más altas | % |
|--|----|---|----|
| Los premios y reconocimientos son distribuidos de manera justa | 27 | Me interesa el desarrollo de mi organización de salud | 94 |
| Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo | 27 | Estoy comprometido con mi organización de salud | 93 |
| Mi salario y beneficios son razonables | 30 | Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización | 92 |
| Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo | 39 | Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud | 90 |
| Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas de progreso de mi organización | 40 | Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes | 90 |

Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2 Análisis Cualitativo:

4.2.1 Resultados entrevista personal:

Después de la ejecución de la encuesta, se llevaron a cabo entrevistas como método cualitativo para diagnosticar el clima laboral del hospital. El objetivo fue profundizar en las variables más críticas y, al mismo tiempo, identificar las fortalezas de la institución.

Se elaboró una guía de preguntas (Anexo N. °10) basada en los primeros resultados obtenidos en la encuesta. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en algunos casos y, en otros, de forma virtual, asegurando a los entrevistados la confidencialidad y el anonimato correspondientes.

Para seleccionar a los entrevistados, se tomaron en cuenta criterios como el régimen laboral, grupo ocupacional, y tiempo de antigüedad. De esta manera, se realizaron un total de 8 entrevistas, contando con los siguientes perfiles como participantes:

Tabla 6. Perfiles entrevistados

| Entrevistados | Régimen Laboral | Grupo Ocupacional | Tiempo de antigüedad |
|-----------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1° entrevistado | Nombrado (representante sindical) | Administrativo | 15 años |
| 2° entrevistado | Nombrado | Administrativo | 38 años |
| 3° entrevistado | Nombrado | Asistencial | 25 años |
| 4° entrevistado | Nombrado (Jefatura) | Asistencial | 13 años |
| 5° entrevistado | CAS | Administrativo | 5 años |
| 6° entrevistado | CAS | Administrativo | 2 años |
| 7° entrevistado | CAS | Asistencial | 2 años |
| 8° entrevistado | CAS | Administrativo | 1 año |

La identidad es el aspecto más valorado por los colaboradores del hospital, quienes se sienten profundamente identificados con la misión institucional. Esto se debe a la labor que realizan con la población pediátrica, el impacto positivo que generan en su bienestar y en el de sus familias, así como al orgullo de formar parte del único hospital especializado en emergencias y urgencias pediátricas. Además, destacan su capacidad para realizar cirugías de alta complejidad que no pueden llevarse a cabo en otros hospitales.

Los trabajadores perciben que el hospital cuenta con una estructura organizativa clara; sin embargo, en algunas ocasiones, esta no resulta eficiente para el acatamiento de los propósitos institucionales debido a la burocracia, la cual genera demoras en los procesos de gestión. Asimismo, los colaboradores tienen claridad sobre sus funciones y, en su mayoría, consideran que estas están alineadas con su formación académica. No obstante, en ciertos casos, se ven obligados a asumir tareas que no corresponden a sus cargos. En cuanto a la línea de carrera, el personal administrativo señala que suele permanecer en el mismo puesto durante muchos años, lo que genera desmotivación laboral en ellos.

Por otro lado, la comunicación organizacional tiende a ser limitada, especialmente entre las jefaturas y sus equipos de trabajo. La retroalimentación sobre el desempeño es escasa y, cuando ocurre, se centra en garantizar el cumplimiento puntual de las funciones, sin ofrecer una evaluación constructiva que oriente sobre posibles mejoras. Por otro lado, la comunicación entre colaboradores es mayormente informal y, en ocasiones, se torna tensa. Esto ocurre particularmente en el grupo ocupacional de trabajadores administrativos con mayor antigüedad, quienes sienten que sus opiniones deberían ser más valoradas debido a su experiencia en la institución.

Respecto a la toma de decisiones, los colaboradores perciben que no se les considera para ello y que no todas las decisiones tomadas son comunicadas de manera formal. Con frecuencia, se enteran de estas a través de comentarios informales de otros compañeros, lo que genera confusión e incertidumbre. Por este motivo, consideran que es necesario mejorar la comunicación interna del hospital para fomentar mayor claridad y transparencia.

Se considera que la cooperación entre compañeros se presenta en contadas ocasiones. Es más frecuente cuando se trata de colaboradores de la misma área, quienes suelen apoyarse con mayor regularidad. Sin embargo, cuando requieren ayuda de otras áreas, los trabajadores suelen

sentirse desorientados e, incluso, en muchas ocasiones, enfrentan los procesos de manera solitaria.

El liderazgo de las jefaturas y de la dirección general es percibido como insuficiente, ya que se considera que existe una falta de capacitación adecuada y una limitada apertura para escuchar las inquietudes y sugerencias de los trabajadores. Esto afecta la vinculación entre líderes y equipos, generando un entorno de desconexión y desmotivación.

El confort físico en las áreas administrativas es adecuado; sin embargo, en las áreas asistenciales es limitado, por lo que ante un aumento en la demanda de pacientes, tanto los pacientes como los trabajadores se encuentran ante un riesgo de transmisión de enfermedades. En cuanto a las herramientas proporcionadas, se percibe una deficiencia en la disponibilidad de computadoras en el área administrativa, lo que obliga a algunos empleados a usar sus propias laptops o, en otros casos, a trabajar con equipos informáticos de bajo rendimiento y capacidad limitada.

La remuneración es percibida como injusta, especialmente por el grupo ocupacional de trabajadores administrativos. Este grupo considera que su compensación económica es inferior en comparación con la de los trabajadores asistenciales, quienes reciben mayores ingresos y beneficios salariales. Sin embargo, los colaboradores son conscientes de que esta situación se presenta de manera muy similar en otros hospitales y dentro del Ministerio de Salud, lo que refuerza la percepción de que se trata de una problemática generalizada en el sector.

En el hospital, los reconocimientos no se realizan de manera constante, ya que no existe un sistema formal o regular para destacar los logros de todos los trabajadores. En las pocas ocasiones en que se reconoce a alguien, esto ocurre de forma esporádica. Además, algunos empleados perciben que podría haber favoritismo en estos reconocimientos, lo que genera la sensación de que no se reflejan de manera justa el esfuerzo de totalidad de integrantes del equipo.

4.3 Discusión de resultados:

Después de realizar las encuestas y entrevistas como métodos cuantitativo y cualitativo, respectivamente, se ha logrado consolidar los siguientes resultados:

La variable identidad fue la más valorada, con una puntuación de 92%. El 90% de los encuestados considera que su contribución es fundamental para el éxito de la institución, mientras que el 93% expresa un alto nivel de compromiso con el hospital y el 94% manifiesta interés en su desarrollo. En general, estos resultados coinciden con lo observado durante la fase

de entrevistas, evidenciando el fuerte compromiso asimismo identificación de colaboradores con una entidad dedicada al bienestar de la población pediátrica. Esta es una gran fortaleza para el hospital, ya que como mencionan Sumba-Bustamante et al. (2022), la identidad es una de las variables clave para la mejora de clima organizacional y como consecuencia del desempeño laboral de los colaboradores.

La segunda variable más valorada fue la estructura con un puntuación de 87%. El 92% de los trabajadores considera que conoce las funciones que debe realizar, mientras que el 83% creen que las tareas que realizan corresponden a sus funciones. Los colaboradores consideran sus funciones están definidas, sin embargo en algunas ocasiones deben realizar tareas adicionales, debido a la falta de personal. Además, respecto a la estructura organizacional creen que esta debería actualizarse, así como el Manual de Organización y Funciones del hospital, de manera que los flujos sean más eficientes y sin demora. Como mencionan León & Pastor (2022), el nivel de clima organizacional de una entidad dependerá significativamente de la estructura de la organización, por lo que para mejorar esta se deberá fortalecer mediante cambios en su manual de procesos y manual de organización y funciones.

Por otro lado, solo el 36% de colaboradores se hallan satisfechos con el reconocimiento brindado por el hospital, el 52% considera que su labor es evaluado de manera apropiada e imparcial, mientras que solo 27% considera que los reconocimientos se distribuyen de manera justa y que el hospital realmente ofrece incentivos para que los colaboradores se motiven a realizar mejor su trabajo. Por lo tanto, se puede concluir que los colaboradores consideran que en la institución existe falta de reconocimientos adecuados y justos, lo que según Tumbaco et al. (2023), puede afectar la motivación y como consecuencia la productividad de los trabajadores, por lo que se considera una variable que se debe reforzar para la mejora del clima laboral.

Respecto al liderazgo mostrado por las jefaturas, se evidenció una puntuación de 49%, encontrándose por debajo del promedio general. Según los resultados obtenidos el 58% se encuentra satisfecho con la disponibilidad de su jefatura cuando se le necesita y solo 40% llega a considerar que los directivos ayudan a generar condiciones apropiadas para el desarrollo del hospital. En consecuencia se puede concluir que se percibe una notable falta de liderazgo en las jefaturas del hospital, lo cual, de acuerdo con Hernández et al. (2021), está directamente relacionado con una comunicación deficiente entre los líderes y los trabajadores. Este aspecto es clave, ya que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa con el clima laboral. Mientras no se implementen programas de capacitación dirigidos a las jefaturas, enfocados en

el desarrollo de habilidades blandas como la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, será difícil establecer relaciones sólidas y efectivas con los equipos de trabajo. En consecuencia, el clima laboral continuará viéndose afectado, impactando no solo en la satisfacción de los trabajadores, sino también en la calidad del servicio que se brinda a los pacientes.

En lo que respecta a la remuneración, solo el 34% de trabajadores se encuentra satisfecho. Además, el 42% considera que su pago no es apropiado en vinculación a la carga laboral que poseen, mientras que solo el 30% cree que su remuneración es razonable. Asimismo, los trabajadores administrativos solo valoran en un 19% esta variable mientras que los asistenciales 40%. Los resultados indican que existe una notable diferencia en satisfacción laboral entre los colaboradores asistenciales asimismo administrativos, con los primeros percibiendo mejores condiciones en cuanto a remuneración y beneficios. Asimismo, según Tumbaco et al. (2023), la insatisfacción salarial podría traer como consecuencia desmotivación y pérdida de talento valioso.

En relación con la variable de comunicación organizacional, el 72% de los trabajadores se muestra satisfecho. Aunque el 90% de los colaboradores afirma prestar atención a comunicados generados por jefes, solo el 66% considera que sus superiores se comunican con ellos para recabar apreciaciones técnicas, y únicamente el 60% señala que su jefe le proporciona retroalimentación. Además, según lo indicado por los trabajadores, la comunicación entre compañeros se da de manera informal, mientras que la comunicación entre directivos y empleados no es fluida. Según lo señalado por Hernández et al. (2021) una comunicación deficiente está directamente vinculada a la falta de liderazgo.

En relación con la variable de conflicto y cooperación, solo el 68% de los trabajadores expresó estar satisfecho. El 75% considera que puede contar con ayuda de sus compañeros cuando lo necesite, mientras que el 60% señala que otras áreas les brindan ayuda. No obstante, según lo indicado por el personal, dentro de sus propios equipos sí existe un sentido de compañerismo y colaboración, pero esta dinámica no se extiende a los compañeros de otras áreas o departamentos. Además, en algunas ocasiones surgen conflictos entre compañeros respecto al cumplimiento de funciones, generalmente debido a chismes o comentarios. Según lo mencionado por Vera y Ayala (2023) en su estudio, cuando el clima laboral se deteriora, pueden manifestarse conductas agresivas, desinterés e inconformidad entre los empleados, por lo que es importante trabajar en la mejora de esta variable.

En cuanto al confort percibido por los trabajadores en el hospital, el 73% expresa estar satisfecho. Además, el 80% considera que los ambientes de trabajo están limpios, y el 66% señala que, en términos generales, se siente cómodo trabajando en la institución. Sin embargo, según lo indicado por los colaboradores, aunque cuentan con espacios físicos adecuados para desarrollar sus funciones, persiste el riesgo latente de contagio de enfermedades intrahospitalarias, además de las carencias en el equipamiento informático y biomédico necesario para cumplir eficientemente con sus tareas. En consecuencia, se puede afirmar que, si bien el personal está satisfecho con el entorno físico, es crucial proporcionar las condiciones y herramientas necesarias para garantizar un desempeño óptimo. Como señala Pilligua et al. (2019), cuando un colaborador dispone de un entorno adecuado y las condiciones necesarias para trabajar, esto se refleja en un aumento de su productividad laboral.

Finalmente, las principales fortalezas del clima laboral en Hospital de Emergencias Pediátricas son identidad y estructura organizacional. La identidad se refleja en el alto nivel de compromiso de los trabajadores, quienes se identifican con la misión del hospital y su labor en favor de la población pediátrica. La estructura organizacional se encuentra definida y proporciona a los colaboradores un marco claro para el desempeño de las funciones. Por otro lado, en cuanto a las oportunidades de mejora del clima laboral incluyen el fortalecimiento del liderazgo de jefes, promoviendo una gestión más cercana y motivadora que facilite una mejor comunicación con el personal. También es clave el reconocimiento a los trabajadores, valorando sus esfuerzos y contribuciones de manera justa. Asimismo, es importante optimizar la comunicación organizacional para garantizar mayor claridad en los procesos y mejorar la coordinación interna. En cuanto a la gestión de conflictos, es esencial fomentar relaciones laborales más armoniosas y colaborativas. Por último, mejorar el confort en el entorno laboral, proporcionando las condiciones y herramientas necesarias para el adecuado desempeño de las funciones, contribuiría significativamente al bienestar y la productividad del personal.

CAPITULO V

5. Propuesta de Mejora

5.1 Satisfacción laboral:

La propuesta de mejora del clima laboral busca generar un impacto directo en la satisfacción laboral de los colaboradores, alineándose con las 3 dimensiones establecidas por el Ministerio de Salud: el desarrollo del potencial humano, el diseño organizacional y la cultura institucional.

Se fortalecerá el potencial humano, promoviendo el reconocimiento formal de los logros de los trabajadores, el desarrollo del liderazgo en las jefaturas y la generación de un ambiente de labores más saludable, eficiente y motivador.

Asimismo, la propuesta contribuirá a la optimización del diseño organizacional, mejorando la comunicación interna a través de la implementación de canales formales de diálogo entre los colaboradores y la dirección general. Además, se efectuará una revisión de las brechas de personal, permitiendo identificar y abordar áreas con necesidades de refuerzo.

Por otro lado, la cultura organizacional se fortalecerá mediante actividades que refuercen el sentido de identidad y pertenencia de los trabajadores. La motivación será un eje transversal en toda la propuesta, garantizando un positivo efecto en clima laboral y calidad del servicio brindado.

Esta propuesta integral de mejora del clima organizacional está diseñada con estrategias de bajo costo, alto impacto y sostenibles en el tiempo, lo que la hace viable dentro del contexto actual del hospital.

Finalmente, para lograr los resultados esperados, es fundamental la sensibilización y participación de las jefaturas y la dirección general, permitiendo así una implementación efectiva y sostenida en el tiempo.

5.2 Potencial humano – Clima organizacional:

Con respecto a la dimensión de Potencial humano, se presentarán propuestas para las variables recompensa, liderazgo y confort.

5.2.1Recompensa:

Propuestas:

a. Programa de reconocimiento:

En la actualidad, no existe un programa formal de reconocimientos para los colaboradores más destacados del hospital. Por ello se plantea un programa de reconocimiento, el mismo que se desarrollará de la siguiente manera:

- Se llevará a cabo la Premiación Anual al Mérito, en la que se reconocerá al colaborador con el mejor desempeño del año en cada área o servicio, considerando los criterios de identidad (compromiso), liderazgo y actitud de servicio. La elección se realizará mediante votación interna, donde los integrantes de cada oficina evaluarán estos criterios y seleccionarán a un compañero de su equipo. Los ganadores serán reconocidos en una ceremonia en el auditorio institucional, donde se les entregará una Resolución Directoral que acreditará su destacado desempeño. Este reconocimiento oficial beneficiará su currículum vitae, ya que será un documento formal emitido por la institución.
- Se reconocerá la trayectoria de los trabajadores que cumplan 25 o 30 años de servicio, así como de aquellos que cesan por límite de edad. La ceremonia se realizará en el auditorio institucional, donde se les hará entrega de sus Resoluciones Directorales en reconocimiento a su compromiso y dedicación al hospital. Durante el evento, sus compañeros tendrán la oportunidad de compartir anécdotas y expresar los aspectos que más admiran de ellos, creando un espacio de gratitud y compañerismo para recordar y celebrar juntos su trayectoria.

Lapso de planificación: 1 mes

Lapso de ejecución: 1 vez al año

b. Programa de capacitadores internos:

El hospital llevará a cabo un reclutamiento interno de profesionales especializados en áreas asistenciales o administrativas para que brinden capacitaciones al personal. Estos docentes voluntarios serán reconocidos por cada capacitación impartida mediante un documento de felicitación firmado por el director general del hospital. Esta iniciativa permitirá a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos y, al mismo tiempo, contribuirá al desarrollo profesional de los capacitadores, fortaleciendo su hoja de vida.

Lapso de planificación: 1 mes

Lapso de ejecución: 1 capacitación al mes

5.2.2 Liderazgo:

Propuestas:

a. Formación de líderes:

Para fortalecer el liderazgo y la comunicación en el hospital, se propone un taller de habilidades blandas dirigidas a las jefaturas y a un representante de cada área, elegido por sus propios compañeros. Este taller tendrá un enfoque práctico y participativo, abordando competencias clave como el liderazgo transformacional, comunicación efectiva y resolución de conflictos. A través de dinámicas interactivas, estudios de caso y simulaciones, los participantes desarrollarán herramientas para mejorar el clima laboral y la coordinación entre equipos. Al finalizar, cada jefatura y el representante se convertirán en un agente de cambio dentro de su área, promoviendo un ambiente más colaborativo y empático en el hospital.

Los talleres para realizar serán los siguientes:

- Liderazgo transformacional: mediante este taller los líderes podrán motivar a los colaboradores para que ellos se comprometan más con la institución y con el equipo de trabajo.
- Comunicación efectiva: servirá para que los líderes encuentren la mejor manera de expresar sus opiniones a los trabajadores, aprendan a escucharlos activamente y faciliten el diálogo para resolución de problemáticas.
- Resolución de conflictos: los líderes aprenderán a identificar, analizar y resolver conflictos de manera eficiente. Además mejorarán su capacidad de negociación y mediación.

Lapso de planificación: 1 mes

Lapso de ejecución: 1 capacitación al mes

b. Programa de retroalimentación:

Es importante crear un espacio en el que el colaborador pueda ser escuchado y el líder pueda brindar su opinión respecto al desempeño laboral de su equipo de trabajo. Ello evitará que los trabajadores se sientan desorientados respecto a su desempeño y puedan expresar sus dudas y opiniones respecto a la gestión de su líder.

Como parte de este plan, se designará a un miembro del equipo, el mismo que asistirá a los talleres de habilidades blandas, quien asumirá el rol de agente de cambio. Tanto la jefatura como el agente de cambio serán responsables de organizar reuniones periódicas con los equipos

de trabajo para llevar a cabo sesiones de feedback y feedforward, siendo de vital importancia no solo tratar los temas que pasaron, sino visualizar aquellos que podrían venir en un futuro. Por ello, en estas sesiones se evaluará el desempeño de los colaboradores mediante indicadores de desempeño, identificando fortalezas y oportunidades de mejora. Además, se trabajará en la anticipación de posibles problemas y en la definición de metas concretas para cada equipo, fomentando un ambiente de crecimiento y mejora continua.

Lapso de planificación: 1 mes

Lapso de ejecución: 1 vez al mes

c. Check-in semanal:

Para asegurar el cumplimiento eficiente de las funciones y tareas del equipo, así como una comunicación directa entre el líder y su equipo, es fundamental que este brinde orientación periódica y concisa a sus colaboradores. Para ello, se establecerán reuniones semanales de 30 minutos, donde se generará un espacio para:

- Identificar y abordar los problemas surgidos durante la semana.
- Proporcionar indicaciones clave para el cumplimiento de tareas.
- Compartir noticias importantes.
- Celebrar cumpleaños y dar la bienvenida o despedida a colaboradores.

Estas reuniones fomentarán un entorno participativo, en el que la totalidad de integrantes del equipo podrán expresar sus opiniones y sugerencias directamente a su líder, fortaleciendo así la comunicación y el trabajo en equipo.

Duración de planificación: 1 mes

Duración de ejecución: 1 vez a la semana

5.2.3 Confort:

Propuestas:

a. Programa de bienestar personal:

- Chequeos médicos: Debido al riesgo permanente a los que se enfrentan los colaboradores del hospital, es necesario que se realicen exámenes para que se puedan descartar posibles enfermedades. Por ello se desarrollará, de manera anual, una campaña de chequeos

médicos para todos los trabajadores de la institución, considerando que tantos personales asistenciales y administrativos se encuentran expuestos a los riesgos de contagio.

- Soporte psicológico: Debido a la alta carga laboral y la exigencia física, emocional y mental que enfrentan los trabajadores del hospital, se implementará el soporte de un profesional en psicología para brindarles acompañamiento continuo. Este especialista ofrecerá capacitaciones mensuales sobre manejo del estrés, comunicación asertiva, resolución de conflictos y otros temas prioritarios identificados en la institución. Además, proporcionará atención psicológica individual, recibiendo a los trabajadores que requieran apoyo emocional, realizando una primera sesión de orientación y llevando un seguimiento adecuado para garantizar su bienestar. Asimismo, el psicólogo será el encargado de promover pausas activas en el hospital, recorriendo las diferentes áreas y servicios para guiar a los colaboradores en la práctica de ejercicios físicos y técnicas de respiración. Estas actividades contribuirán a mejorar la circulación, reducir la fatiga y prevenir el agotamiento, favoreciendo un ambiente laboral más saludable y equilibrado.

Lapso de planificación: 1 mes

Lapso de ejecución: Varía por actividad

b. Actividades de recreación:

Es necesario generar espacios de confraternidad en el que los colaboradores puedan compartir entre compañeros, tanto de la misma área como con el resto del hospital, generando mayor motivación, identidad y pertinencia en ellos. Algunas actividades que se realizarán son:

- Celebración de cumpleaños por mes: una vez al mes se realizará una celebración en el auditorio institucional de los cumpleaños del mes, generando un espacio de camaradería y confraternidad entre los compañeros, reconociendo sus onomásticos como fechas importantes para la institución.
- Celebración de aniversario del Hospital de Emergencias Pediátricas: Se realizará un compartir, previa invitación a todos los trabajadores de la institución. El evento tendrá lugar en el auditorio institucional e iniciará con una misa. Posteriormente, dos de los colaboradores más antiguos compartirán testimonios y anécdotas, resaltando momentos significativos y datos curiosos sobre la historia del hospital. Este espacio fomentará el sentido de pertenencia y permitirá a los asistentes conocer más sobre la evolución de la institución a lo largo del tiempo.

- Día de integración: Una vez al año se realizará un día de integración, fomentando la unión y compañerismo entre los trabajadores. Este se realizará en un lugar de esparcimiento, en el cual se puedan efectuar dinámicas y acciones de integración entre áreas y servicios.

Duración de planificación: 1 mes

Duración de ejecución: Varía por actividad

5.3 Diseño organizacional – Clima organizacional:

Correspondiente a dimensión de Diseño Organizacional, se presentarán propuestas para las variables comunicación organizacional, estructura y remuneración.

5.3.1 Comunicación organizacional:

Propuestas:

a. Programa de Comunicación interna:

Ante la ausencia de una comunicación formal en el hospital, es fundamental implementar un programa de comunicación interna que garantice el acceso equitativo a la información para todos los colaboradores. Este programa utilizará diversos canales de comunicación, asegurando que el mensaje sea consistente y llegue de manera clara y oportuna a todo el personal.

- Boletín informativo: Se publicará un boletín informativo, digital y físico, de manera mensual con el objetivo de mantener a los colaboradores informados sobre las novedades del hospital. En cada edición se incluirán:
 - o Noticias relevantes sobre la institución.
 - o Actualización de normativas de interés para el personal.
 - o Avance de indicadores y logros institucionales.
 - o Reconocimientos a colaboradores destacados.
 - o Celebración de cumpleaños y otros eventos especiales.
 - o Cambios y mejoras implementadas en la organización.

Este boletín servirá como un canal de comunicación interna para fortalecer la integración del equipo y mantener a todos al tanto de los avances y logros del hospital.

- Redes sociales: Actualmente, el Hospital de Emergencias Pediátricas cuenta con una página de Facebook, utilizada para compartir información de interés con el público externo. Sin embargo, no existe un canal exclusivo de comunicación interna dirigido a los

colaboradores. Por ella será necesario la creación de una cuenta institucional exclusiva en una red social para la comunicación de información para los trabajadores, en la que se podrán publicar comunicados oficiales y avisos institucionales, celebración de cumpleaños y fechas especiales, reconocimientos a colaboradores destacados, consejos para el bienestar emocional y manejo de estrés, entre otros de interés de los trabajadores.

- Buzón “Tu opinión nos importa”: Como parte de la implementación de una comunicación efectiva, se habilitará un buzón digital dirigido a los trabajadores, el cual permitirá recoger sugerencias, identificar problemas y necesidades, así como canalizar inquietudes y detectar áreas de mejora. Este buzón será manejado de manera anónima, garantizando que los colaboradores puedan expresar sus opiniones de manera libre y sin temor a represalias, lo que fomentará una mayor participación. Para asegurar una atención correcta e imparcial de las solicitudes ingresadas, se creará un comité encargado de revisar, evaluar y canalizar las inquietudes a las áreas correspondientes, así como de proporcionar una respuesta oportuna a cada solicitud. Este proceso contribuirá a mejorar la transparencia y la confianza dentro de la institución.

Duración de planificación: 1 mes

Duración de ejecución: Varía por actividad

b. Mesa de diálogo con Dirección General:

Dado que es fundamental fomentar una comunicación más cercana entre colaboradores, jefaturas y la dirección general, se implementarán mesas de diálogo bimestrales. Estos espacios permitirán discutir mejoras en los procesos, resolver inquietudes que los colaboradores puedan tener y abordar otros temas relevantes para el ambiente laboral.

A través de estas mesas de diálogo, se logrará:

- Mejorar la comunicación interna, promoviendo un intercambio de ideas transparente y efectivo.
- Solucionar problemas de manera rápida y eficiente, con la colaboración activa de todos los niveles.
- Tomar decisiones inclusivas, donde la participación de los trabajadores sea clave en la construcción de soluciones.
- Generar compromisos mutuos entre la dirección y los colaboradores, consolidando un ambiente de confianza y trabajo en equipo.

Lapso de planificación: 1 mes

Lapso de ejecución: Cada 2 meses

5.3.2 Estructura:

Propuesta:

a. Revisión de brecha de personal:

Se ha identificado que, en varias áreas, los trabajadores están asumiendo funciones que no corresponden a su cargo según lo indicado en el el Manual de Organización y Funciones (MOF) del hospital, situación que podría deberse a la falta de personal en dichas unidades. Por ello, resulta fundamental realizar una revisión de la brecha de personal, con el fin de evaluar, en primer lugar, la eficiente distribución de los recursos humanos en las áreas administrativas y asistenciales. Esta revisión permitirá identificar las necesidades de nuevas contrataciones y, de ser necesario, rediseñar la asignación de tareas. De esta manera, se garantizará tanto la calidad de atención a los pacientes como el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la institución.

Duración de planificación: 1 mes

Duración de ejecución: 3 meses

5.3.3 Remuneración:

Recomendación:

- Se recomienda implementar una mesa de diálogo entre la Dirección General y los representantes de los trabajadores, con el objetivo de promover un intercambio abierto y constructivo de propuestas. Este espacio permitirá abordar de manera efectiva las necesidades y preocupaciones de ambas partes, favoreciendo un proceso de negociación colectiva transparente y colaborativo. A través de este diálogo, se facilitará la búsqueda de acuerdos que beneficien tanto a los trabajadores como al hospital, mejorando el clima laboral y la eficiencia organizacional. El acuerdo resultante deberá ser formalizado mediante la firma de ambas partes y presentado ante el Ministerio de Salud dentro de los plazos establecidos, garantizando así el acatamiento de vigentes normativas y el fortalecimiento de la relación laboral institucional.

5.4 Cultura de la Organización – Clima organizacional:

5.4.1 Identidad - Motivación:

Propuesta:

a. Historias de éxito:

Mediante medios digitales y físicos se compartirán historias inspiradoras de trabajadores que hicieran una diferencia significativa en el hospital, ya sea en términos de calidad de atención, ideas innovadoras o en su labor humanitaria con los pacientes o compañeros de trabajo. Para este fin se utilizarán el boletín informativo y las redes sociales de comunicación interna.

Duración de planificación: 1 mes

Duración de ejecución: De manera ocasional según se presenten los casos.

b. Inducción de personal nuevo:

Todo personal que recién ingresa a la institución recibirá una inducción sobre el hospital, en la que conocerá misión, visión además valores institucionales de la entidad. Además se les hará entrega del kit de bienvenida en el que se le obsequiará merchandising (taza, cuaderno, fotocheck).

Duración de planificación: 1 mes

Duración de ejecución: De manera ocasional, cada vez que ingrese personal nuevo.

5.5 Medición:

Para garantizar el éxito de las propuestas planteadas, es fundamental realizar un seguimiento y control efectivo de las actividades implementadas. Por ello, se establecerán indicadores de medición que permitan evaluar su funcionamiento, identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 7. Indicadores de medición de propuestas de mejora de clima laboral

| Actividades | Indicador | Meta | Periodo de medición |
|---|---|--|----------------------------|
| Reconocimiento al mejor colaborador | Número de reconocimientos otorgados al mejor trabajador (Resoluciones Directorales) | 21 reconocimientos, se deberá reconocer un colaborador por área | Anual |
| Reconocimiento por 20 o 30 años de antigüedad, y por cese por límite de edad | Número de reconocimientos otorgados por 20 o 30 años y por cese por límite de edad | Cumplimiento del 95% | Anual |
| Programa de capacitadores internos | Número de documentos de felicitación entregados al año. | Cumplimiento al 100%, todos los trabajadores reclutados que deberán ser reconocidos formalmente. | Anual |
| Talleres de habilidades blandas | Número de talleres realizados al año. | 12 talleres al año | Anual |
| Programa de retroalimentación | Número de reuniones de retroalimentación al año | 12 reuniones de retroalimentación al año | Anual |
| Check-in semanal | Número de reuniones check-in realizadas | 4 a 5 reuniones al mes | Mensual |
| Campaña de chequeos médicos | Número de campaña de chequeos médicos realizados | 2 campañas de chequeos médicos al año | Anual |
| Soporte psicológico | Número de trabajadores atendidos durante el año | Cumplimiento del 35% del total de trabajadores | Anual |
| Celebraciones de cumpleaños | Número de celebraciones de cumpleaños al año | 12 ceremonias de celebración | Anual |
| Celebración de aniversario | Cumplimiento de la ceremonia de aniversario | 1 ceremonia al año | Anual |
| Día de integración | Cumplimiento del día de integración | 1 día de integración al año | Anual |
| Boletín informativo | Número de publicaciones del boletín informativo | 12 boletines informativos al año | Anual |
| Implementación red social para colaboradores | Número de seguidores vs. Total de empleados | Cumplimiento del 50% | Semestral |
| Buzón "Tu opinión nos importa" | Número de solicitudes recibidas y atendidas | Cumplimiento del 100% | Mensual |
| Mesa de diálogo con DG | Número de reuniones con Dirección General | 6 reuniones al año | Anual |
| Evaluación de brecha de personal | Número de áreas evaluadas | 21 áreas, se realizará la brecha para todas las áreas del hospital | Anual |
| Historias de éxito | Número de historias de éxito publicadas | Cumplimiento del 100% de historias de éxito publicadas | Anual |
| Inducción de personal | Número de personal que recibió inducción | De acuerdo a los nuevos ingresos durante el año | Anual |

Fuente: Elaboración propia, 2025

5.6 Responsables:

El fortalecimiento del clima laboral en el hospital es un proceso que involucra a diferentes áreas y niveles de la institución. La Oficina de Personal tiene un rol fundamental en la planificación, ejecución y supervisión de las propuestas dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo. Entre sus responsabilidades se encuentran la implementación de las actividades para el desarrollo organizacional, la promoción de condiciones adecuadas para los trabajadores y el fomento de una cultura institucional basada en el respeto y la cooperación.

Para que estas iniciativas sean efectivas, es fundamental el apoyo de la Dirección General y de los responsables de cada área del hospital. Su compromiso es clave para garantizar que las estrategias se apliquen correctamente y que se genere un entorno propicio para la comunicación, la integración y la motivación del personal.

Además de coordinar la implementación de las actividades, la Oficina de Personal asumirá la responsabilidad del monitoreo y seguimiento, a través de la medición de indicadores. Estos indicadores proporcionarán una visión integral del progreso y la efectividad de las propuestas en curso.

Finalmente, como parte del proceso de mejora continua, la Oficina de Personal llevará a cabo una nueva evaluación del clima organizacional. Este análisis permitirá determinar el impacto de las iniciativas implementadas en bienestar y satisfacción de colaboradores, asegurando así que las estrategias adoptadas generen los resultados esperados y contribuyan al fortalecimiento del entorno laboral.

5.7 Cronograma:

A continuación se presentará un cronograma, en el cual se visualizan las actividades estratégicas que serán implementadas de manera progresiva a lo largo del año. La ejecución de estas actividades contará con el compromiso y la colaboración de la Oficina de Personal, la Dirección General y los responsables de cada área del hospital.

Tabla 8. Cronograma de actividades

| Nº | Actividades | Frecuencia de ejecución | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic |
|----|--|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Reconocimiento al mejor colaborador | Anual | | | | | | | | | | | | X |
| 2 | Reconocimiento por 20 o 30 años de antigüedad, y por cese por límite de edad | Anual | | | | | | | | | | | | X |
| 3 | Programa de capacitadores internos | Mensual | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 4 | Talleres de habilidades blandas | Mensual | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 5 | Programa de retroalimentación | Mensual | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 6 | Check-in semanal | Semanal | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 7 | Campaña de chequeos médicos | Semestral | | | | | | X | | | | | | X |
| 8 | Soporte psicológico | Según demanda | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 9 | Celebraciones de cumpleaños | Mensual | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 10 | Celebración de aniversario | Anual | | | | | | X | | | | | | |
| 11 | Día de integración | Anual | | | | | | | | | X | | | |
| 12 | Boletín informativo | Mensual | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 13 | Implementación red social para colaboradores | Mensual | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 14 | Buzón "Tu opinión nos importa" | Según demanda | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 15 | Mesa de diálogo con DG | Bimestral | | X | | X | | X | | X | | X | | X |
| 16 | Evaluación de brecha de personal | Anual | | | | X | X | X | | | | | | |
| 17 | Historias de éxito | Según oportunidad | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 18 | Inducción de personal | Según demanda | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia, 2025

La tarea de reconocimiento al mejor colaborador se realizará una vez al año, en el mes de diciembre, en esta los equipos de trabajo votarán por el que consideren fue mejor trabajador de durante todo el año en su respectiva área. Este reconocimiento se efectuará mediante una resolución directoral en una ceremonia formal.

El reconocimiento para los trabajadores que cumplen 20 o 30 años de antigüedad en la institución y para aquellos que cesar por límite de edad, se realizará en el mes de diciembre y se invitará a los colaboradores involucrados, compañeros y familiares.

En relación con el programa de capacitadores internos, al inicio del año se llevará a cabo el proceso de selección de colaboradores especializados en sus respectivas áreas, quienes serán responsables del diseño y desarrollo de las capacitaciones. A lo largo del año, cada mes, un capacitador impartirá una sesión, completando así un total de 12 capacitaciones anuales. Para reconocer su participación y aporte a la formación del equipo, al finalizar cada capacitación, el capacitador recibirá un documento de felicitación en reconocimiento a su labor.

Los talleres de habilidades blandas se realizarán de manera mensual, alternándose temas como liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Estos serán brindados por la psicóloga de la Oficina de Personal.

El programa de retroalimentación se realizará con reuniones mensuales, contando con la participación de jefatura de área y equipo de trabajo.

El Check-in semanal se realizará todos los viernes de las semanas del año, en el que participarán jefaturas y equipos de trabajo.

Las campañas de chequeo médico se realizarán en los meses de junio y diciembre, siendo dirigido por el equipo de salud ocupacional de la Oficina de Personal.

El programa de soporte psicológico atenderá a demanda de los trabajadores que soliciten acompañamiento y apoyo emocional. Además, la psicóloga de la Oficina de Personal se encargará de brindar capacitaciones mensuales sobre manejo de estrés laboral y los talleres de habilidades blandas.

Las celebraciones de cumpleaños se llevarán a cabo de forma mensual, organizando una ceremonia especial en la que se celebrará a todos los trabajadores que cumplan años durante ese mes. La ceremonia incluirá un pequeño acto de celebración, donde se entregarán detalles o reconocimientos simbólicos, creando un espacio de convivencia y camaradería entre los trabajadores.

La celebración del aniversario institucional se llevará a cabo el 12 de julio, fecha central de la conmemoración. En esta ocasión, se organizará una ceremonia especial en el auditorio institucional para reconocer y celebrar el recorrido y los logros de la organización. El evento dará inicio con una misa, que servirá como un momento de reflexión y unidad para todos los colaboradores. Posteriormente, se realizará un evento de convivencia, un compartir.

El día de integración se realizará en el mes de setiembre, mediante una jornada de convivencia outdoor, en la que los trabajadores podrán realizar actividades y dinámicas para mejorar su motivación, identidad, compañerismo y liderazgo.

El boletín informativo será publicado de manera mensual, en formato digital y físico, mediante las redes sociales de comunicación interna, pizarras de publicación, las mismas que se encuentran en zonas estratégicas de la institución.

La implementación de redes sociales internas para los trabajadores se gestionará de manera diaria, sin embargo se realizará un seguimiento semestral del desarrollo de su indicador de medición.

El buzón “Tu opinión nos importa” se ejecutará a demanda, según las solicitudes ingresadas por los trabajadores. Esta contará con su versión física, en las puertas principales de las áreas administrativas y asistenciales y con su versión digital, mediante un enlace de Google forms.

La mesa de diálogo con Dirección General se realizará de manera bimestral, siendo las reuniones los meses de: febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre.

La evaluación de la brecha de personal se ejecutará durante 3 meses (abril a junio), en los que se evaluarán las 21 unidades orgánicas del hospital.

Las historias de éxito se publicarán en el boletín informativo y en las redes sociales de comunicación interna de la institución, según se presenten los casos durante el año.

Según se presenten los ingresos de personal nuevo, se realizarán las inducciones de personal, las mismas que estarán dirigidas por la Oficina de Personal.

Como se puede observar, algunas actividades se llevarán a cabo únicamente una vez al año, siendo eventos especiales de reconocimiento y celebración que destacan logros o hitos importantes dentro de la institución. Estas actividades tienen como objetivo fortalecer el sentido de pertenencia y motivación del personal. Por otro lado, las actividades que se realizan de manera mensual incluyen capacitaciones y talleres, los cuales están diseñados para apoyar el desarrollo continuo de los colaboradores, permitiéndoles mejorar sus habilidades y optimizar el desempeño en sus respectivas tareas a lo largo del año. Finalmente, las actividades que se desarrollarán según demanda serán aquellas que requieran una mayor divulgación entre el personal, con el fin de garantizar una participación comprometida. Estas actividades, al estar alineadas con las necesidades emergentes, deben ser comunicadas de manera efectiva para incentivar la participación de todos los miembros de la institución.

5.8 Presupuesto:

A continuación, se presente el presupuesto de gasto proyectado para todo el año de ejecución del plan de mejora:

Tabla 9. Presupuesto para implementación de actividades

| Actividades | Frecuencia ejecución | Costo Bienes y Servicios (S/) | Costo Horas/Hombre (S/) | Costo Total (S/) |
|--|----------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------|
| Reconocimiento al mejor colaborador | Anual | 100 | 143 | 243 |
| Reconocimiento por 20 o 30 años de antigüedad, y por cese por límite de edad | Anual | 100 | 117 | 217 |
| Programa de capacitadores internos | Mensual | 600 | 1,031 | 1,631 |
| Talleres de habilidades blandas | Mensual | 600 | 625 | 1,225 |
| Programa de retroalimentación | Mensual | 600 | 625 | 1,225 |
| Check-in semanal | Semanal | 960 | 875 | 1,835 |
| Campaña de chequeos médicos | Semestral | 629 | 573 | 1,202 |
| Soporte psicológico | Según demanda | 600 | 8,594 | 9,194 |
| Celebraciones de cumpleaños | Mensual | 4,140 | 1,000 | 5,140 |
| Celebración de aniversario | Anual | 650 | 104 | 754 |
| Día de integración | Anual | 15,500 | 286 | 15,786 |
| Boletín informativo | Mensual | 600 | 1,250 | 1,850 |
| Implementación red social para colaboradores | Mensual | 600 | 781 | 1,381 |
| Buzón "Tu opinión nos importa" | Según demanda | 600 | 1,063 | 1,663 |
| Mesa de diálogo con DG | Bimestral | 300 | 391 | 691 |
| Evaluación de brecha de personal | Anual | 1,050 | 2,734 | 3,784 |
| Historias de éxito | Según oportunidad | 150 | 469 | 619 |
| Inducción de personal | Según demanda | 620 | 469 | 1,089 |
| TOTAL | | 28,399 | 21,130 | 49,529 |

Fuente: Elaboración propia, 2025

Para asegurar el óptimo desarrollo de las actividades orientadas a la mejora del clima laboral, es fundamental garantizar tanto el abastecimiento adecuado de materiales como la contratación de servicios necesarios. Esto permitirá contar con la disponibilidad de los recursos que se requieren para la correcta implementación de las iniciativas.

En este contexto, se proyecta un gasto total de S/49,529, que se desglosa en gastos de bienes, servicios y las horas de trabajo de cada miembro del personal involucrado en la ejecución de las propuestas.

Es importante señalar que los gastos relacionados con el personal, que ascienden a S/21,130, estarán reflejados de manera indirecta dentro de la genérica de gasto denominada “Personal y Obligaciones Sociales”, la cual ya cuenta con el financiamiento correspondiente para todo el año. Adicionalmente, el presupuesto proyectado incluye un monto de S/28,399 destinado a la adquisición de bienes y la contratación de servicios, el mismo que será cubierto por las sub genéricas de gasto 2.3.2.7.11, la cual incluye gastos por otros servicios varios, 2.3.1.5 que será usada para la adquisición de materiales y útiles de oficina a utilizarse para el desarrollo de los talleres y capacitaciones y la 2.3.1.1 que será utilizada para la adquisición de alimentos para el desarrollo del plan de bienestar. Todas estas partidas serán habilitadas en las actividades “5000005 Gestión de Recursos Humanos” y “5000003 Gestión Administrativa”.

Es importante precisar que para el presente año 2025, el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante la Ley N° 32178, ha dispuesto que el pliego del Ministerio de Salud y sus unidades ejecutoras, pueden hacer uso de sus “Recursos Directamente Recaudados”, por lo que el Hospital de Emergencias Pediátricas podrá utilizar dicha fuente de financiamiento para la implementación de las propuestas planteadas, usando el presupuesto que provendrá de las recaudaciones mensuales que se reciban en la institución.

Finalmente, se recomienda la ejecución de todas las actividades propuestas, ya que estas contribuirán de manera significativa a la mejora del clima organizacional del hospital, lo que, a su vez, tendrá un impacto directo en la calidad de la atención brindada a los pacientes pediátricos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se realizó la evaluación del clima laboral en el Hospital de Emergencias Pediátricas, arrojando un índice general de satisfacción laboral del 63%. Este resultado refleja la percepción de colaboradores sobre diversos aspectos del ambiente laboral.
- Entre las principales fortalezas se destacan la sólida identidad organizacional, el elevado sentido de compromiso y pertenencia de los colaboradores, su interés por el desarrollo y crecimiento del hospital, y la existencia de una estructura institucional claramente definida que favorece la operatividad.
- Las principales oportunidades de mejora identificadas incluyen el fortalecimiento del reconocimiento a los trabajadores, la mejora en el liderazgo de las jefaturas, una mayor eficacia en la comunicación interna y el fomento de actividades recreativas y de confort que contribuyan al bienestar de los empleados.
- El análisis del escenario actual revela que, a pesar de las dificultades relacionadas con las condiciones laborales, los trabajadores del hospital se muestran comprometidos y motivados por el crecimiento de la institución. No obstante, se percibe una necesidad de mejorar ciertos aspectos que impactan su bienestar y satisfacción.
- El clima laboral en el hospital es un factor fundamental para garantizar satisfacción, motivación asimismo desempeño óptimo de colaboradores. Es esencial trabajar de manera conjunta para mejorar estos aspectos, de modo que los colaboradores se perciban respaldados y motivados, lo que redundará en el cumplimiento efectivo de los propósitos de la entidad y, en última instancia, en la mejora de la calidad de atención a pacientes.

Recomendaciones

- Ejecutar la totalidad de actividades propuestas para la mejora del clima laboral, ya que estas abordan de manera integral cada una de las variables que impactan el ambiente organizacional, lo que permitirá un cambio significativo en la dinámica de la institución.
- Es fundamental que, antes de la implementación de las propuestas, se realice una sensibilización adecuada y se fomente la participación de las jefaturas y la dirección general. Esta involucración no solo facilitará una implementación más efectiva, sino que también garantizará su sostenibilidad a largo plazo, alineando a la totalidad de niveles de la entidad con los propósitos institucionales.

- Realizar evaluaciones de clima laboral de manera anual, para medir el impacto de las acciones implementadas. Estas evaluaciones servirán como una herramienta para determinar si se han alcanzado los resultados esperados, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias conforme a las necesidades cambiantes del personal.
- A corto plazo, se recomienda implementar un proceso de reinducción al personal. Esta iniciativa tiene el potencial de reforzar la motivación, aumentar la fidelización de los colaboradores y garantizar que todos los empleados se alineen con la visión y los valores institucionales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abal, Facundo Juan Pablo, Lozzia, Gabriela Susana, Auné, Sofía Esmeralda, &Attorresi, Horacio Félix. (2017). *El Modelo de Crédito Parcial aplicado a la escala distorsión del Big FiveQuestionnaire*. Actualidades en Psicología, 31(122), 133-148. <https://doi.org/10.15517/ap.v31i122.23499>
- Acosta-Romo, M. F., Castro-Bastidas, D. A., & Bravo-Riaño, D. F. (2022). *Carga laboral en personal de salud asistencial y administrativo en una institución de II nivel en Colombia*. Investigación En Enfermería: Imagen Y Desarrollo, 24. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ie24.clps>
- Agudelo, R., Peña, P., Hoyos, C., & Jiménez, M. (2020). *Clima organizacional y percepción de la calidad en una institución de salud de la ciudad de Manizales 2018 – 2019*. Archivos de Medicina, 20(2), 397- 409. <https://doi.org/10.30554/archmed.20.2.3473>
- ALVAREZ, G. (1992). *'El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes'*. Interamericana de Psicología Ocupacional, 11 (1-2), 25-50.
- Bernal González, Idolina, Pedraza Melo, Norma Angélica, & Sánchez Limón, Mónica Lorena. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. EstudiosGerenciales, 31(134), 8-19. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100003&lng=en&tlng=

- Bustamante Vidaurre, M. L., Gálvez-Díaz, N.del C., y Arrunategui-Huamán, B. P. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de enfermería del sistema sanitario público en Perú*. Revista Venezolana De Gerencia, 28(No. Especial 9), 150-161. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.10>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. El capital humano en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.
- Cuya-Lévano, V., Huamán-Valiente, N., Placencia-Medina, M. D., Muñoz-Zambrano, M. E., & Pando-Álvarez, R. (2023). *Clima organizacional y productividad laboral en trabajadores de los establecimientos de salud I-3 de Lima Sur, 2020*. Revista Experiencia En Medicina Del Hospital Regional Lambayeque, 9(2), 38–43. <https://doi.org/10.37065/rem.v9i2.658>
- Dávila Morán, Roberto Carlos. (2023). *Clima laboral y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa de servicios de Trujillo, Perú*. Revista Universidad y Sociedad, 15(5), 286-295. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202023000500286&lng=es&tlng=es
- Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/Hall internacional.
- Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., & Olaya Santos, H. K. (2020). *Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica*. Revista Científica UISRAEL, 7(1), 153–164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>

Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964). *Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional*. Psychological Bulletin

García Solarte, M. (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración, 42, pp. 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

García, M. y Zapata D., A. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali – Colombia. Documento inédito.

García Solarte, Mónica. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), (42), 43-65. Retrieved February 10, 2025, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004&lng=en&tlng=es.

González, J., Ramírez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). *Clima organizacional en el sector público Latinoamericano*. *Ciencia Latina*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Guerra-Elera, F., Lama-Morales, R., Guerra-Delgado, M., Elera Ojeda, R. (2022) *Clima organizacional del personal de salud y satisfacción de usuarios atendidos por Servicio de Atención Móvil de Urgencia (SAMU) en el contexto COVID-19, Piura*

2021-Horizonte Médico (Lima), 23(1), e2147.<https://doi.org/10.24265/horizmed.2023.v23n1.04>

Gul, S.; Khan, S.; Ahmad, S.; Imtiaz, I., y Ul Hassan, S. (2020) *Combatir el entorno laboral tóxico a través de prácticas específicas de recursos humanos: un estudio empírico de las relaciones laborales en los hospitales de Pakistán*. Revista Internacional de Negocios y Gestión.https://www.researchgate.net/publication/350106773_Combating_Toxic_Workplace_Environment_through_Specific_HR_Practices_An_Empirical_Study_Of_Workplace_Relations_In_The_Hospitals_Of_Pakistan

Hernández Gracia, T. J., DuanaAvila, D., & Polo Jiménez, S. D. (2021). *Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano*. Revista Cubana De Salud Pública, 47(2)

Hernández, S. (2011). *“Cómo influye el clima laboral en el desempeño y satisfacción del personal de CON Quito”*. Tesis para obtener el grado de Psicología Industrial. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, elaborado con los resultados del primer trimestre de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2024*. Instituto Nacional de Estadística e Informática.

LeonLoge, M. T., & Pastor Miñano, T. S. (2021). *Clima y estructura organizacional en la empresa Telecable Chiclín del Valle S.A.C., Chicama*. Tesis de Pregrado. Universidad

César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96879/Leon_LMT-Pastor_MTS-SD.pdf?sequence=4

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Márquez, R. (2009), *Proceso de Medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de "SC Consultores"*, Tesis de posgrado, Universidad Católica Andrés Bello.

Ministerio de Salud (2011). *Metodología para el estudio del Clima Organizacional v.02*. Ministerio de Salud. <http://bvs.minsa.gob.pe/local%20MINSA/2112.pdf>

Muhammad Syafii A. Basalamah, AjmalAs'ad., *Golden Ratio of Human Resource Management*, Vol.1, Issue. 2 (2021) <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>

Ortiz-Campillo, L.; Ortiz-Ospino, L.; Coronell-Cuadrado, R.; Hamburger-Madrid, K.; Orozco-Acosta, E. (2019). *Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional*. Revista Latinoamericana de Hipertensión. 186-197. <https://www.redalyc.org/journal/1702/170263775012/170263775012.pdf>

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta., F. M. (2019). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV(28)

- Sandoval, M. (2004). *Conceptos y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78–82
- Patterson et al. (2005) “*Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*”, *Journal of Organizational Behavior* Vol 26, pp 379–408
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., y Llorca, J. (2005). *Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM*. *Gaceta Sanitariat*, 19(2), 127–134. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911105713406>
- Sarsosa-ProweskK&Charria-Ortiz VH. *Estrés laboral en personal asistencial de cuatro instituciones de salud nivel III de Cali, Colombia*. *Univ. Salud*. 2018;20(1): 44-52. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182001.108>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Moreno-Gonzabay, P. L., Villafuerte-Peñañiel, N. A. (2022). *Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador*. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Tagiuri, R. (1968). 'The concept of Organizational Climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.

Tumbaco Martínez, A. A., Moran Burgos, A. B., Tumbaco Martinez, E. J., & Zamora Donoso M. D. (2023). *Análisis del Clima Laboral y la Satisfacción de los Empleados en una Empresa de Consultoría en Ecuador*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 4601-4619. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8058

Vera Chonana, R., & Ayala García, M. (2023). *Efecto del Clima Laboral en el Compromiso Organizacional de los Trabajadores. Caso: Hospital Universitario de Guayaquil 2023*. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 190-204. <https://doi:10.46677/compendium.v10i3.1219>

Vladimir Peñaloza, O. ., Buenaño, D. F., Robayo, L. A., Guevara, L. A., Torres, T. del C., & Elizabeth Garcés, C. (2023). *Problemas de salud mental en personal de salud de áreas críticas*. *Mediciencias UTA*, 7(1), 84–95. <https://doi.org/10.31243/mdc.uta.v7i1.1918.2023>

(s.f) Obtenido de <http://www.hep.gob.pe/nosotros.php?nos=3>

(s.f.) Obtenido de http://www.hep.gob.pe/estructura_organica.php?cat=105

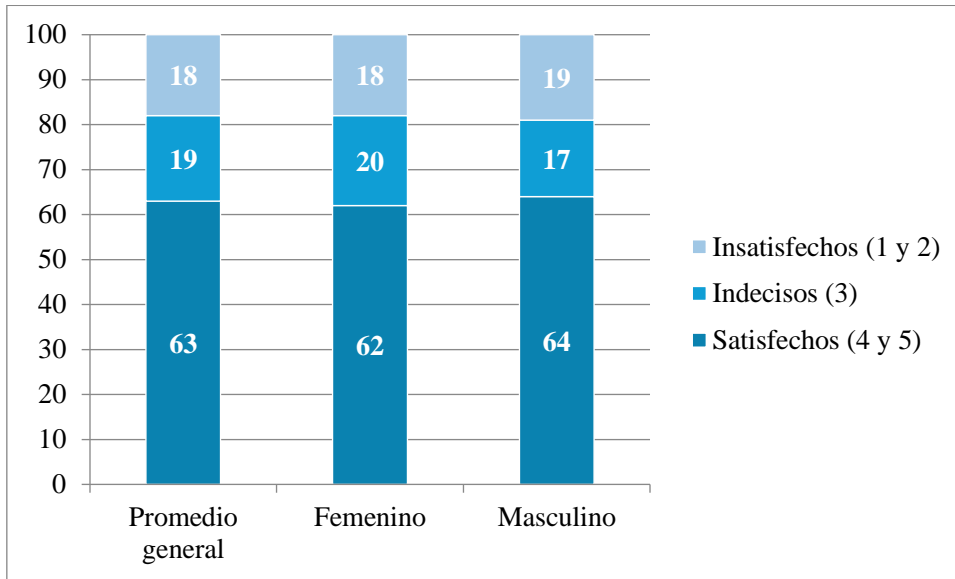
ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Clima Organizacional

| Encuesta de clima organizacional | | | | | | |
|----------------------------------|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| Nº | Enunciados | Totalmente en Desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| 1 | Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito | | | | | |
| 2 | Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito | | | | | |
| 3 | Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud | | | | | |
| 4 | Estoy comprometido con mi organización de salud | | | | | |
| 5 | Me interesa el desarrollo de mi organización de salud | | | | | |
| 6 | Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer | | | | | |
| 7 | Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable | | | | | |
| 8 | Recibo buen trato en mi establecimiento de salud | | | | | |
| 9 | Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo | | | | | |
| 10 | Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo | | | | | |
| 11 | Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes | | | | | |
| 12 | Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización | | | | | |
| 13 | Las tareas que desempeño corresponden a mi función | | | | | |
| 14 | Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo | | | | | |
| 15 | Mi salario y beneficio son razonables | | | | | |
| 16 | Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión | | | | | |
| 17 | En mi organización participo en la toma de decisiones | | | | | |
| 18 | La limpieza de los ambientes es adecuada | | | | | |
| 19 | En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo | | | | | |
| 20 | La innovación es característica de nuestra organización | | | | | |
| 21 | Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas | | | | | |
| 22 | Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas | | | | | |
| 23 | Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios | | | | | |
| 24 | Mi jefe está disponible cuando se le necesita | | | | | |
| 25 | Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas de progreso de mi organización | | | | | |
| 26 | Mi trabajo es evaluado en forma adecuada | | | | | |
| 27 | Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa | | | | | |
| 28 | Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo | | | | | |
| 29 | Me río de bromas | | | | | |
| 30 | Las cosas me salen perfectas | | | | | |
| 31 | Estoy sonriente | | | | | |
| 32 | Cometo errores | | | | | |
| 33 | Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño | | | | | |
| 34 | He mentido | | | | | |

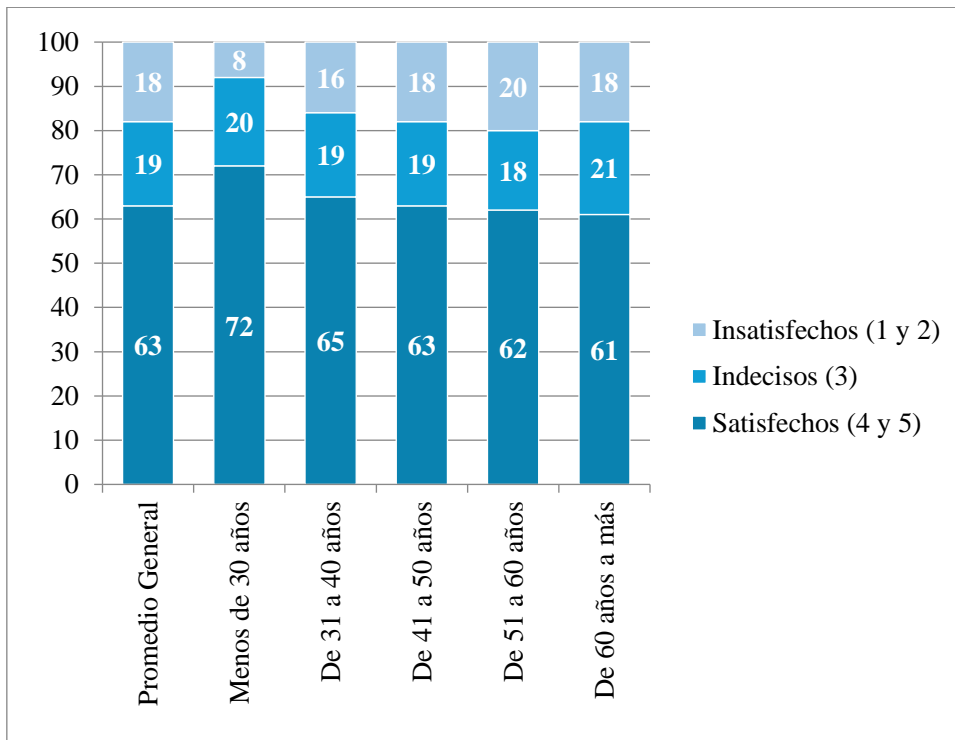
Fuente: Adaptado de Encuesta de Clima Organizacional, Ministerio de Salud, 2011.

Anexo 2. Respuestas por Sexo de colaboradores



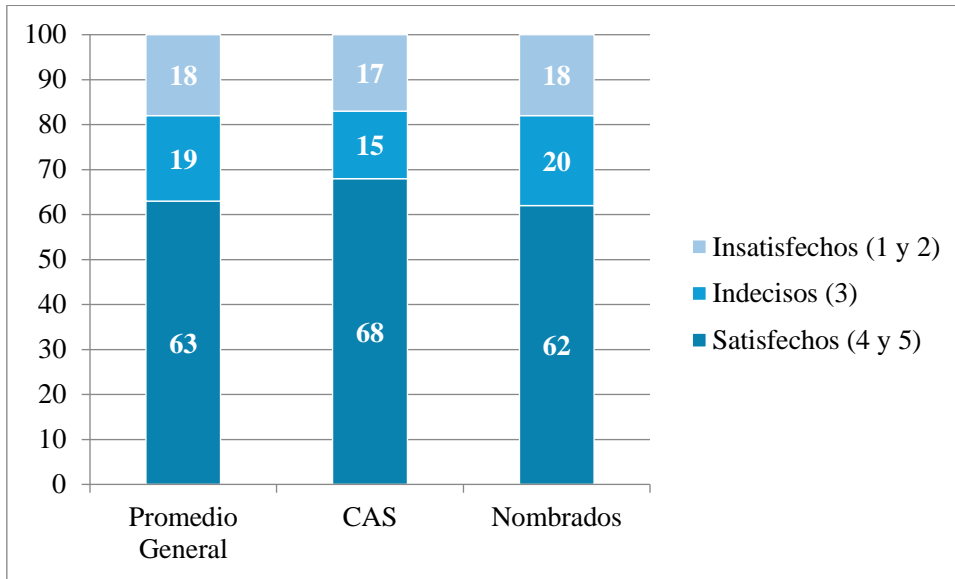
Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 3. Respuestas por Edad de colaboradores



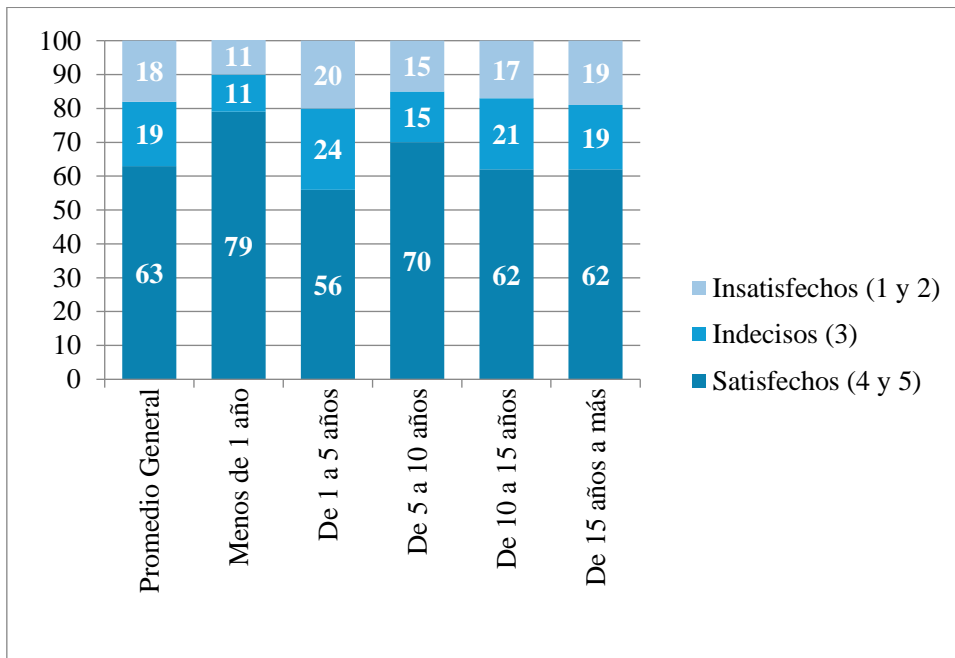
Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 4. Respuestas por Régimen Laboral de colaboradores



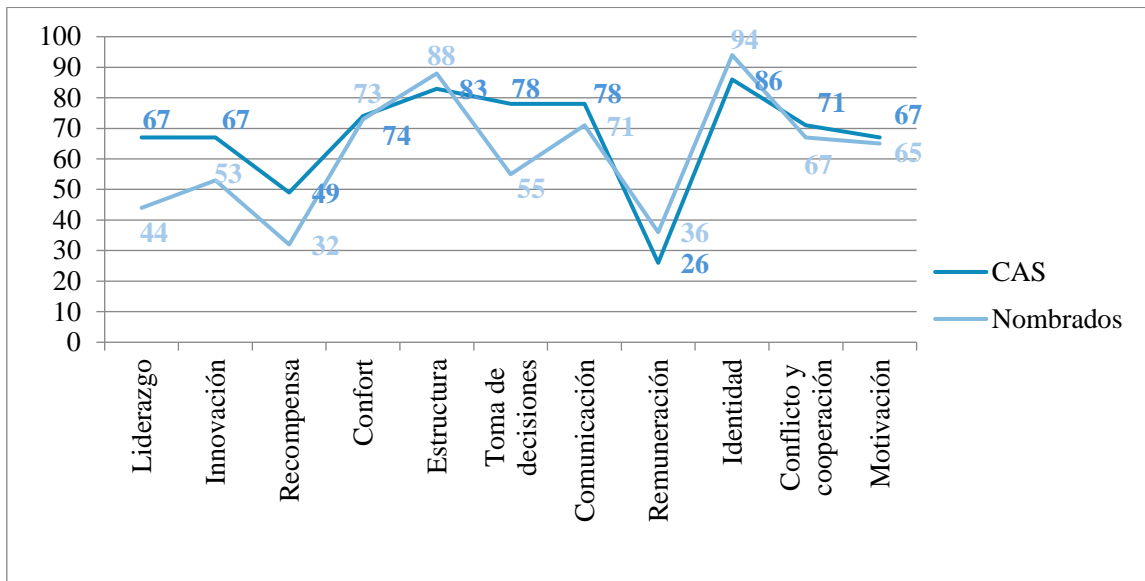
Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 5. Respuestas por Antigüedad de colaboradores



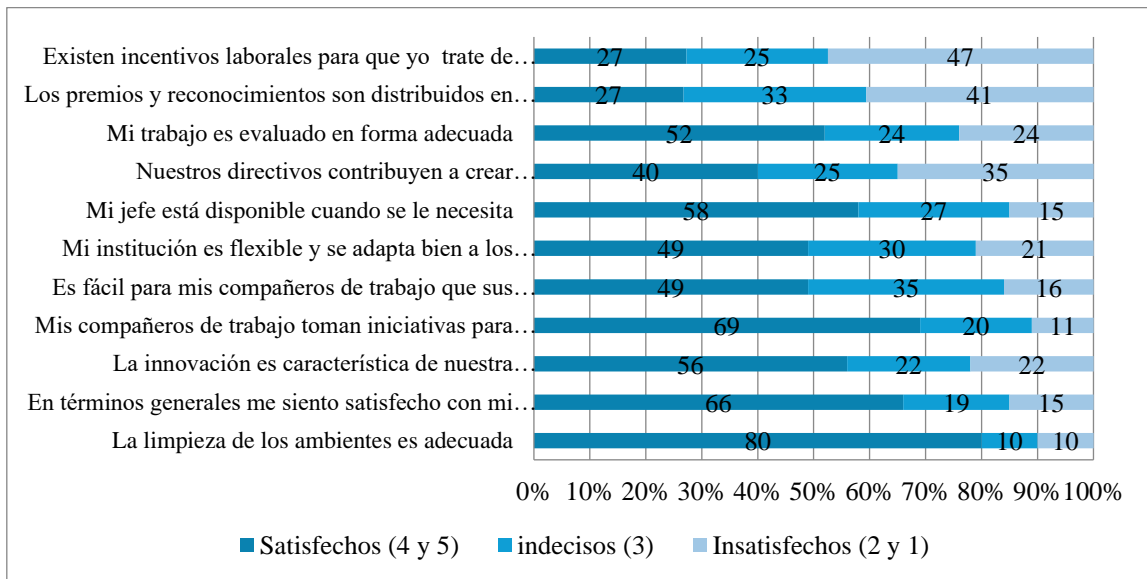
Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 6. Satisfacción de colaboradores, por variables y régimen laboral



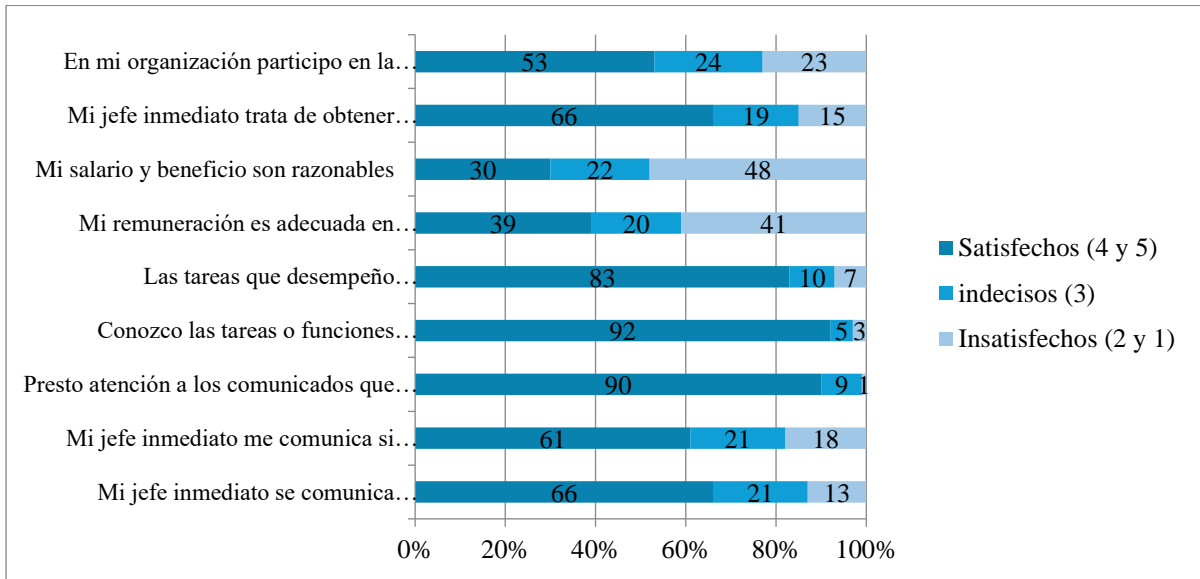
Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 7. Resultados por enunciado–Dimensión: Potencial Humano



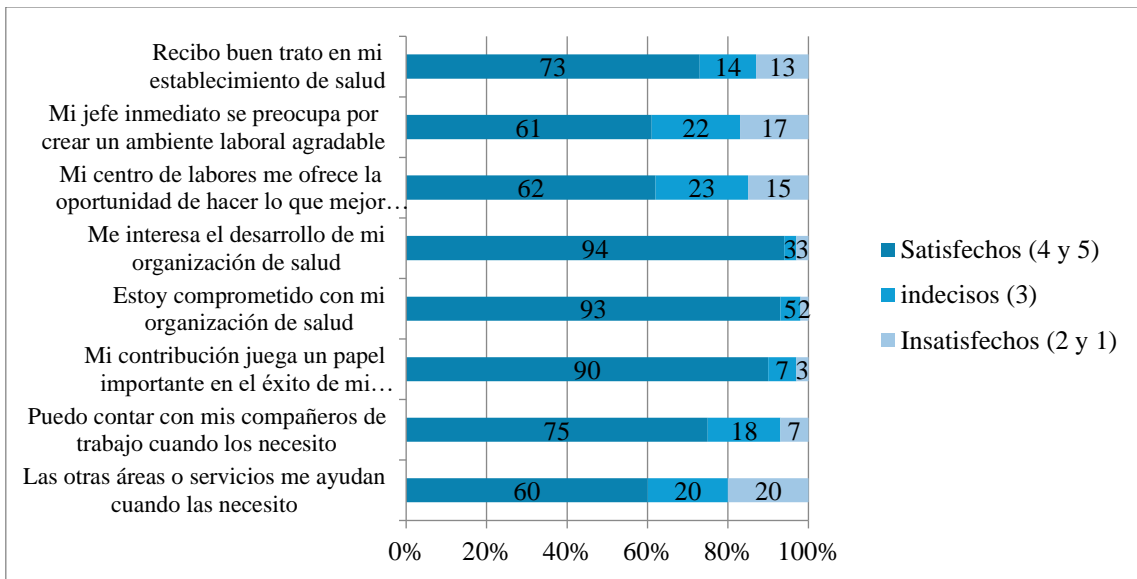
Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 8. Resultados por enunciados–Dimensión: Diseño Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 9. Resultados por enunciados–Dimensión: Cultura de la Organización



Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 10. Formato de entrevistas a profundidad

| ENTREVISTA CLIMA LABORAL HEP | |
|-------------------------------------|---|
| VARIABLES | PREGUNTAS |
| IDENTIDAD | ¿Qué es lo que te identifica con el HEP? ¿La actual mascota del HEP te hace sentirte identificado(a)? |
| CONFLICTO Y COOPERACION | ¿Crees que los trabajadores del HEP se ayudan unos a otros? ¿Crees que recibes más ayuda de tus compañeros de área/departamento o de tus compañeros de otras áreas? ¿En qué situaciones crees puedes contar con un compañero del HEP? |
| MOTIVACION | ¿Las funciones que realizas actualmente te motivan a seguir trabajando? ¿Consideras que el HEP realiza actividades para motivar a los trabajadores? ¿Te ves trabajando en el HEP en 5 años? |
| ESTRUCTURA | ¿Consideras que la estructura organizacional del HEP es clara y eficiente para el objetivo institucional del hospital? ¿Sabías que existe un Reglamento Interno de Trabajo (RIT)? ¿Consideras que este se cumple por los trabajadores del HEP? ¿Crees que tus funciones guardan relación con tu formación académica y experiencia profesional? |
| COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | ¿Consideras que tu jefe directo te brinda feedback de manera frecuente? ¿Este es claro? ¿Crees que se toman en cuenta tus opiniones y las de tus compañeros? ¿Se te comunica las nuevas decisiones? En caso no se te comunique, ¿Por qué crees que no se te da aviso de ello? ¿Crees que la comunicación con la jefatura de tu área y con la Dirección General es de fácil acceso? |
| TOMA DE DECISIONES | ¿Se te considera para la toma de decisiones? ¿Crees que el proceso de toma de decisiones es rápido? En caso de ser una respuesta negativa, ¿A qué crees que se deba la demora? |
| REMUNERACION | ¿Consideras que tu remuneración es justa con la labor que realizas? ¿Consideras que existe igualdad salarial en el HEP? En caso de ser tu respuesta negativa, ¿Cómo crees que se origina esa desigualdad y por qué? |
| CONFORT | ¿Consideras que el espacio físico de tu área/departamento es el adecuado para el cumplimiento de tus funciones? ¿Se te brinda las herramientas necesarias para el cumplimiento de tu trabajo? ¿Se realizan pausas activas en el HEP? |
| INNOVACION | ¿Crees que en los últimos años, el HEP ha innovado en sus procesos? ¿Consideras que en el HEP existe apertura al cambio, es decir, a la implementación de nuevas ideas? |
| LIDERAZGO | ¿Qué es para ti el liderazgo? ¿Consideras que las jefaturas del HEP actúan como líderes? ¿Te sientes cómodo con la gestión de tu jefe y dirección general actual? ¿Crees que tu jefe fomenta el compañerismo y trabajo en equipo entre tus compañeros? |
| RECOMPENSA | ¿En el HEP existe reconocimiento para los logros laborales o profesionales? ¿En caso existiesen reconocimientos, consideras que estos son justos? ¿En el HEP, existen capacitaciones que aporten con tu crecimiento profesional y personal? ¿Existen posibilidades de crecimiento profesional en el HEP? |

Fuente: Elaboración propia, 2025

Anexo 11. Detalle de presupuesto proyectado

| COSTOS BIENES/SERVICIOS ANUAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---|-------------------|---|----------------|---|----------------|---------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|---|------------------|----------------------------|----------------|------------------------------------|-------------------|
| Reconocimiento al mejor colaborador | | Reconocimiento por 20 o 30 años de antigüedad, y por cese por límite de edad | | Programa de capacitadores internos | | Talleres de habilidades blandas | | Programa de retroalimentación | | Check-in semanal | | Campaña de chequeos médicos | | Soporte psicológico | | Celebraciones de cumpleaños | |
| Gastos varios | S/. 100 | Gastos varios | S/. 100 | Gastos varios | S/. 600 | Gastos varios | S/. 600 | Gastos varios | S/. 600 | Gastos varios | S/. 960 | Gastos varios | S/. 629 | Gastos varios | S/. 600 | Torta | S/. 840 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Bocaditos | S/. 2,700 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Decoración | S/. 600 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | Jugos | S/. 480 |
| Costo B/S | S/. 100 | Costo B/S | S/. 100 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 960 | Costo B/S | S/. 629 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 4,140 |
| Celebración de aniversario | | Día de integración | | Boletín informativo | | Implementación red social para colaboradores | | Buzón "Tu opinión nos importa" | | Mesa de diálogo con DG | | Evaluación de brecha de personal | | Historias de éxito | | Inducción de personal | |
| Torta | S/. 150 | Movilidad | S/. 4,500 | Gastos varios | S/. 600 | Gastos varios | S/. 600 | Gastos varios | S/. 600 | Gastos varios | S/. 300 | Gastos varios | S/. 1,050 | Gastos varios | S/. 150 | Gastos varios | S/. 120 |
| Bocaditos | S/. 300 | Alimentación | S/. 6,000 | | | | | | | | | | | | | Merchandising | S/. 500 |
| Jugos | S/. 100 | Materiales | S/. 500 | | | | | | | | | | | | | | |
| Decoración | S/. 100 | Entrada a club | S/. 4,500 | | | | | | | | | | | | | | |
| Costo B/S | S/. 650 | Costo B/S | S/. 15,500 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 600 | Costo B/S | S/. 300 | Costo B/S | S/. 1,050 | Costo B/S | S/. 150 | Costo B/S | S/. 620 |
| TOTAL COSTOS BIENES/SERVICIOS ANUALES | | | | | | | | | | | | | | | | | S/. 28,399 |

| COSTOS HORAS/HOMBRE ANUAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---|----------------|---|------------------|---|----------------|---------------------------------------|------------------|-------------------------------|----------------|---|------------------|----------------------------|------------------|------------------------------------|-------------------|
| Reconocimiento al mejor colaborador | | Reconocimiento por 20 o 30 años de antigüedad, y por cese por límite de edad | | Programa de capacitadores internos | | Talleres de habilidades blandas | | Programa de retroalimentación | | Check-in semanal | | Campaña de chequeos médicos | | Soporte psicológico | | Celebraciones de cumpleaños | |
| Votación | 0.5 | Identif. Trabajad. | 0.5 | Reclutam. capac. | 1 | Preparac. Taller | 1 | Preparac. reunión | 0.5 | Preparac. reunión | 0.2 | Coordinac. Camp | 2 | Preparac. Mater | 0.2 | Identif cumple | 0.2 |
| Consolidación | 1 | Emisión RD | 2 | Preparac. Capac. | 1 | Exposición | 1 | Desarro. Reunión | 1.5 | Desarro. Reunión | 0.5 | Preparac. Mater. | 1 | Cita c/ colaborad | 1 | Planif celebrac | 1 |
| Emisión RD | 2 | Ceremonia | 2 | Emisión doc felicit. | 0.3 | | | | | | | Desarro. Campañ | 8 | Seguimiento | 0.3 | Decorac | 1 |
| Ceremonia | 2 | | | Exposición | 1 | | | | | | | | | | | Celebración | 1 |
| Total horas | 5.5 | Total horas | 4.5 | Total horas | 3.3 | Total horas | 2 | Total horas | 2 | Total horas | 0.7 | Total horas | 11 | Total horas | 1.5 | Total horas | 3.2 |
| Costo H/h | S/. 143 | Costo H/h | S/. 117 | Costo H/h | S/. 1,031 | Costo H/h | S/. 625 | Costo H/h | S/. 625 | Costo H/h | S/. 875 | Costo H/h | S/. 573 | Costo H/h | S/. 8,594 | Costo H/h | S/. 1,000 |
| Celebración de aniversario | | Día de integración | | Boletín informativo | | Implementación red social para colaboradores | | Buzón "Tu opinión nos importa" | | Mesa de diálogo con DG | | Evaluación de brecha de personal | | Historias de éxito | | Inducción de personal | |
| Coordinación | 2 | Coordinación | 3 | Recolec informac | 1 | Recoleción informa | 1 | Preparac. materi | 0.3 | Preparac. reunión | 1 | Recolec informac | 1 | Identif. Casos | 0.5 | Preparac. Materi | 2 |
| Celebración | 2 | Preparac mater | 2 | Redacción | 2 | Redacción | 1 | Recepción solíc | 0.1 | Desarro. reunión | 1.5 | Evaluac informa | 2 | Redacc casos | 1 | Coord merchand | 1 |
| | | Desarrollo día | 6 | Difusión | 1 | Publicación | 0.5 | Coordinac. Rpta | 2 | | | Redacc. Informe | 2 | | | Desarro. Inducci | 1.5 |
| | | | | | | | | Informe de Rpta | 1 | | | | | | | | |
| Total horas | 4 | Total horas | 11 | Total horas | 4 | Total horas | 2.5 | Total horas | 3.4 | Total horas | 2.5 | Total horas | 5 | Total horas | 1.5 | Total horas | 4.5 |
| Costo H/h | S/. 104 | Costo H/h | S/. 286 | Costo H/h | S/. 1,250 | Costo H/h | S/. 781 | Costo H/h | S/. 1,063 | Costo H/h | S/. 391 | Costo H/h | S/. 2,734 | Costo H/h | S/. 469 | Costo H/h | S/. 469 |
| TOTAL COSTOS HORAS/HOMBRE ANUALES | | | | | | | | | | | | | | | | | S/. 21,130 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------|
| TOTAL COSTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | S/. 49,529 |
|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------|

| | |
|-----------|--------|
| Costo h/h | S/. 26 |
|-----------|--------|