



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA
LABORAL DE LA DIVISIÓN MÉDICO LEGAL II
LIMA ESTE, SANTA ANITA, MINISTERIO PÚBLICO – FISCALÍA
DE LA NACIÓN**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar por al Título Profesional
de Licenciado en Administración**

**Presentado por
Alejandra Milagros Lezama Morón**

Asesor: Martín Otiniano Carbonell

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

Lima, agosto 2021

RESUMEN

El interés en el estudio del clima laboral por parte de las organizaciones ha ido en aumento en los últimos años, debido a que, la mejora del mismo se ha visto traducido en colaboradores más satisfechos, por ende, en una mayor productividad y rentabilidad organizacional.

Tomando en consideración, el impacto de una adecuada gestión del clima laboral; este trabajo presentó como objetivo, diagnosticar el clima de la División Médico Legal II Lima Este y, posteriormente, considerando los resultados con mayor impacto, se realizó la propuesta de mejora desplegada en actividades con planes de acción puntuales.

A través de la aplicación de la encuesta validada, complementada con herramientas cualitativas (entrevistas, observación en campo, etc.); se logró conocer la percepción de los colaboradores en distintas dimensiones, obteniendo 66% como índice de satisfacción general. Sin embargo, debido a que, el compromiso y sentido de pertenencia es elevado (90%), se reconoce la oportunidad de mejora y el ambiente propicio para la implementación de las nuevas iniciativas.

ABSTRACT

The interest in the study of the work environment by organizations has been increasing in recent years, because the improvement of it has been translated into more satisfied employees, therefore, in greater productivity and organizational profitability.

Taking into consideration, the impact of an adequate management of the work environment; This work presented as an objective, to diagnose the climate of the Medical Legal Division II Lima Este and, subsequently, considering the results with the greatest impact, the proposal for improvement deployed in activities with specific action plans was made.

Through the application of the validated survey, complemented with qualitative tools (interviews, field observation, etc.); it was possible to know the perception of the collaborators in different dimensions, obtaining 66% as an index of general satisfaction. However, because the commitment and sense of belonging is high (90%), the opportunity for improvement and the environment conducive to the implementation of new initiatives are recognized.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	ii
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÌNDICE DE ANEXOS	viii
CAPITULO I. SITUACIÓN DE MEJORA	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Oportunidad de mejora	1
1.3 Objetivo general	2
1.3.1 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación	2
1.5 Esquema de trabajo.....	3
1.6 Alcances / Limitaciones.....	3
CAPITULO II. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	4
2.1 Misión, Visión y Valores	4
2.2 Servicio	4
2.2.1 Segmento de usuario	5
2.2.2 Áreas funcionales y Estructura organizacional.....	5
2.2.3 Número de colaboradores.....	6
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1 Organización	8
3.2 Clima organizacional	8
3.3 Funciones del clima organizacional.....	9
3.4 Efectos del clima organizacional	10
3.5 Dimensiones del clima organizacional	11
3.6 Características del clima organizacional.....	12
3.7 Diferencia entre clima y cultura organizacional.....	12
3.8 Medición	14
CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	16
4.1 Análisis del macroentorno	16

4.1.1	Económico.....	16
4.1.2	Político	17
4.1.3	Social.....	17
4.1.4	Legal	18
4.1.5	Ecológico.....	18
4.1.6	Tecnológico	19
4.2	Análisis del microentorno	20
4.2.1	Rivalidad entre competidores: no existente.....	21
4.2.2	Amenaza de nuevos competidores: no existente	21
4.2.3	Amenaza de servicios sustitutos: no existente.....	21
4.2.4	Poder de negociación de proveedores: bajo	21
4.2.5	Poder de negociación de usuario: bajo.....	22
CAPITULO V. DIAGNÓSTICO INTERNO		23
5.1	Modelo de Negocios (CANVAS).....	23
5.2	Cadena de Valor	24
5.2.1	Actividades primarias.....	24
5.2.2	Logística de entrada	24
5.2.3	Procesos.....	25
5.2.4	Logística de salida	25
5.2.5	Marketing y ventas.....	25
5.2.6	Postventa	26
5.3	Actividades de apoyo.....	26
5.3.1	Infraestructura.....	26
5.3.2	Gestión de Recursos Humanos	27
5.3.3	Desarrollo de tecnología.....	28
5.3.4	Compras y abastecimiento.....	28
5.4	Matriz VRIO	29
5.5	Matriz FODA	31
CAPITULO VI. INTERVENCIÓN		32
6.1	Población.....	32

6.2	Análisis cuantitativo	32
6.2.1	Descripción del instrumento	32
6.2.2	Fase de alineamiento	33
6.2.3	Fase de sensibilización y comunicación.....	33
6.2.4	Fase de aplicación	33
6.2.5	Resultados	34
6.3	Análisis cualitativo	40
6.3.1	Resultados de comentarios – pregunta abierta.....	41
6.3.2	Resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas	41
6.3.3	Resultados de la visita de campo	43
6.4	Propuesta de mejora.....	44
6.4.1	Potencial humano – Liderazgo	44
6.4.2	Potencial humano – Recompensa	46
6.4.3	Potencial humano – Confort	47
6.4.4	Gestión organizacional – Estructura	48
6.4.5	Gestión organizacional – Comunicación.....	48
6.4.6	Gestión organizacional – Remuneración.....	49
6.4.7	Cultura – Identidad y Motivación	49
6.4.8	Implementación	50
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
	ANEXOS.....	59

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Funciones del Clima Organizacional	10
Cuadro 2: Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional	13
Cuadro 3: Análisis del Macroentorno de la DML	19
Cuadro 4: Modelo de Negocio CANVA para la DML	23
Cuadro 5: Análisis Interno Logística de entrada.....	24
Cuadro 6: Análisis Interno Operaciones	25
Cuadro 7: Análisis Interno Logística de Salida	25
Cuadro 8: Análisis Interno Marketing y Ventas	26
Cuadro 9: Análisis Interno Postventa.....	26
Cuadro 10: Análisis Interno Infraestructura	26
Cuadro 11: Análisis Interno Gestión De Recursos Humanos.....	27
Cuadro 12: Análisis Interno Desarrollo de Tecnología.....	28
Cuadro 13: Análisis Interno Compras y Abastecimiento	28
Cuadro 14: Matriz VRIO de la DML.....	30
Cuadro 15: Matriz FODA de la DML.....	31
Cuadro 16: Dimensiones y Variables de la Encuesta de Clima Organizacional.....	32
Cuadro 17: Promedios Generales	37
Cuadro 18: Aspectos más Altos y más Bajos	37
Cuadro 19: Resumen de Demandas de Beneficios y Otros por Cargo.....	43
Cuadro 20: Cronograma de Actividades 2022.....	50

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura Organizacional de la División Médico Legal (DML)	5
Gráfico 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para la DML	21
Gráfico 3: Cadena de Valor de la DML	29
Gráfico 4: Distribución General de Respuestas:	36
Gráfico 5: Distribución de Respuestas por Indicador:	36
Gráfico 6: Nivel de Satisfacción por Dimensiones 2021	37
Gráfico 7: Nivel de Satisfacción por Variables 2021	37
Gráfico 8: GESTALT vs Promedio General por Cargo 2021	38
Gráfico 9: Promedio General (Razón) vs GESTALT (Emoción) 2021	38
Gráfico 10: Resultado por Dimensión: Potencial Humano	39
Gráfico 11: Resultado por Dimensión: Gestión Organizacional	39
Gráfico 12: Resultado por Dimensión: Cultura	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	60
Anexo 2. Las tres etapas de la gestión del talento humano	60
Anexo 3. Evolución de las formas organizativas.....	61
Anexo 4. Estructura organizacional del Instituto de Medicina Legal	61
Anexo 5. Encuesta de Clima Organizacional	62
Anexo 6. Nivel de satisfacción por cargo 2021	63
Anexo 7. Nivel de satisfacción por área 2021	64
Anexo 8. Nivel de satisfacción por edad 2021	64
Anexo 9. Nivel de satisfacción por tipo de contrato 2021	64
Anexo 10. Nivel de Satisfacción por Sexo 2021	65
Anexo 11. Nivel de Satisfacción por Edad 2021	65
Anexo 12. Nivel de Satisfacción por Grado de Instrucción 2021.....	65
Anexo 13. Nivel de Satisfacción por Grado de Instrucción 2021.....	66
Anexo 14: Resultados por Dimensiones y Variables - Área	67
Anexo 15: Resultados por Dimensiones y Variables - Cargo	68
Anexo 16: Gestalt vs Promedio General por Área 2021	68
Anexo 17: Resultados por pregunta – Potencial Humano.....	69
Anexo 18: Resultados por pregunta – Gestión Organizacional.....	69
Anexo 19: Resultados por pregunta – Cultura.....	70
Anexo 20: Formato Entrevista a Profundidad	71
Anexo 21: Check List - Visita de campo	72
Anexo 22. Afiche de convocatoria “Concurso de proyectos creativos y alto impacto”	73
Anexo 23. Hoja de trabajo de la propuesta de mejora	74

CAPITULO I. SITUACIÓN DE MEJORA

El presente trabajo diagnostica el clima organizacional de la División Médico Legal II Lima Este-Santa Anita (posteriormente DML) para el año 2021; a través de una encuesta validada y la profundización mediante un análisis cualitativo. Posteriormente, genera una propuesta enfocada en mejorar distintas dimensiones y factores, a través de planes de acción concretos.

1.1 Antecedentes

Como es expuesto por los colaboradores como se observa en el despliegue de sus labores; el clima laboral de la DML presenta serios problemas. Por ejemplo, falta de cultura de feedback, comunicación ineficaz (chismes, rumores, etc.), falta de espacios de integración, etc. Esto da como resultado; desmotivación generalizada, una imagen institucional dañada, falta de sentido de pertenencia, etc. Además, los mismos colaboradores desean se realice un plan de clima laboral, con la expectativa de que su ambiente laboral sea más favorable.

Según Aptitus (Gestión, 2018), un mal clima laboral puede afectar hasta un 20% la productividad. Asimismo, según la encuesta “Dónde quiero trabajar” de Arellano Marketing (2017); en la pregunta “¿En qué rubro o sectores preferiría trabajar?”, menos del 10% de los encuestados eligió el sector público. Ello refuerza, la idea de un clima laboral desfavorable en el sector público.

De igual modo, los principales peritajes que atiende la DML son lesiones de violencia doméstica, lesiones a/por detenidos, delitos contra la libertad sexual y lesiones por tránsito. Es de conocimiento público, las cifras anuales elevadas (y en aumento), respecto al maltrato doméstico, violaciones y robos en el país.

Asimismo, los peritajes más frecuentes son los de violencia doméstica. En el Perú, el 30% de las mujeres sufrió violencia física o psicológica; y el 41% fue víctima de acoso sexual. (Gestión, 2018). En el 2010, el PNCVFS indica que se atendió 39820 casos de violencia familiar en los CEM a nivel nacional. (Miljánovich Castilla et al., 2010)

En tal sentido, es vital, la implicancia que posee la mejora del clima laboral de unas de las instituciones claves en la disminución de todos los delitos mencionados previamente.

1.2 Oportunidad de mejora

Como ha sido nombrado con ejemplos en el acápite anterior, el clima laboral de la DML no es el óptimo. Es por esto que, se ha considerado vital el estudio de clima laboral. La encuesta mostrará las percepciones y actitudes de los trabajadores, y posteriormente, se realizará un plan de mejora que aumente la satisfacción, motivación y eficiencia, por ende, mejore los resultados de la DML.

Esta es la primera vez que una DML participa de un proceso de evaluación de clima, por ello, se

espera que el rango de mejora sea amplio y sea ejemplo para su aplicación posterior otras divisiones del país.

1.3 Objetivo general

Diagnosticar el clima laboral de la DML II Lima Este, Santa Anita, Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, para el año 2021, a efectos de elaborar una propuesta de mejora viable.

1.3.1 Objetivos específicos

- Proporcionar una herramienta metodológica que oriente e impulse la medición del clima laboral buscando la mejora del mismo.
- Sensibilizar a los trabajadores respecto a la importancia de un clima laboral favorable en relación con su satisfacción y resultados.
- Conocer la situación de la DML por medio de la identificación de factores críticos y análisis de los resultados.
- Analizar y evaluar las variables internas y externas que influyen en el clima laboral.
- Realizar una propuesta de mejora del clima laboral de la DML a través de estrategias; y planes de acción concretos y medibles a corto plazo.

1.4 Justificación

Las investigaciones de los últimos años, muestran que, las preferencias de los colaboradores han variado. El colaborador ha pasado de tener todo su interés en el aspecto económico a buscar beneficios que les satisfagan otras necesidades como reconocimiento, balance vida laboral personal, así como un agradable clima laboral.

Según Info Capital Humano (Humano, 2015) en la última década, los estudios de clima se han posicionado como una herramienta fundamental con miras a convertirse en una megatendencia. Esto debido al interés de las organizaciones por otorgarle bienestar a sus colaboradores que luego se traduzca en el éxito corporativo.

Asimismo, enfocándonos en la DML, existen razones para la realización de este trabajo. La principal es el evidente clima organizacional desfavorable de la DML.

Segundo, la DML no cuenta con una evaluación previa. Esta es una gran oportunidad para hacer un profundo diagnóstico y plan de mejora, que marque precedente y sea inspirador.

Finalmente, el impacto social multiplicador que se podría generar como parte de la evaluación. Debido a la mejora del desempeño de los trabajadores, los stakeholders se encontrarán satisfechos, sobre todo, el usuario externo: la población vulnerable de Lima Este (los maltratados, accidentados, violentados, abandonados).

1.5 Esquema de trabajo

El trabajo se encuentra estructurado iniciando con el contexto de la organización, luego el marco teórico que nos guiará a entender la importancia del clima laboral y la evaluación del mismo. Posteriormente, se realizó el diagnóstico interno y externo de la DML (mediante el uso de herramientas de análisis estratégico como el FODA, Porter, VRIO, etc.), con la finalidad de que sirva de input y se encuentre alineado a la propuesta. Posteriormente, se realizó el análisis cuantitativo y cualitativo; y con los resultados, se determinaron y priorizaron las acciones para crear el plan de mejora que incluye un cronograma de trabajo y presupuesto. Finalmente, se nombró el impacto que tendría la implementación del mismo.

1.6 Alcances / Limitaciones

A través de la evaluación del clima se logra diagnosticarlo para conocer qué es lo que influye en la satisfacción de los colaboradores; y así poder realizar propuestas de mejora de impacto.

La evaluación es poblacional, es decir, al total de colaboradores de la DML. Además, la encuesta fue segmentada en dimensiones para poder analizarla y proponer en aspectos específicos.

Se contó con la aprobación y el apoyo de la Jefatura Nacional de Medicina Legal para la realización del trabajo y las gestiones que se requirieron en su realización. Se autorizó solicitar la información necesaria. Asimismo, se contó con el apoyo tanto humano como de recursos materiales.

Asimismo, se presentaron como limitaciones:

- La situación de pandemia generó coordinaciones extras, retrasos en entrega de información, y dificultad para hacer las diversas evaluaciones e ingresar a la DML. Esto no había sido previsto al momento de la propuesta de investigación.
- La encuesta de clima organizacional brinda datos aproximados mas no exactos.
- El impacto se determinará en términos generales, puesto que la implementación sería posterior y bajo responsabilidad del IML.

CAPITULO II. CONTEXTO DEL TRABAJO

A continuación, se expresa los principales conceptos de orientación estratégica y organizacionales del Instituto de Medicina Legal (posteriormente IML), dentro de la cual se encuentra la DML.

2.1 Misión, Visión y Valores

La misión del IML es:

Realizar peritajes¹, investigación forense y emitir dictámenes técnico-científicos de Medicina Legal y Ciencias Forenses, así como brindar asesoramiento en la especialidad a la función fiscal, judicial y otros que colaboren con la administración de justicia.

Participar en la formación de recursos humanos especializados en pregrado y posgrado, así como realizar investigaciones dentro del campo de las Ciencias Forenses, que garanticen una mejora continua de la especialidad y contribuya al desarrollo del país. (IML, s.f.)

La visión del IML es:

“Ser el ente rector de la Medicina Legal y Ciencias Forenses y el centro de Referencia nacional de dirimencia, que brinde servicios especializados con calidad, eficiencia, ética, respeto al orden jurídico, contribuyendo positivamente con el sistema de administración de justicia del país” (IML, s.f.).

Asimismo, la empresa posee 22 valores, los cuales son: “humanidad, justicia, igualdad, no arbitrariedad, probidad, honestidad, veracidad, objetividad, independencia, imparcialidad, transparencia, prudencia, reserva, decoro, coraje, responsabilidad, competencia, diligencia, dedicación, respeto, trabajo en equipo, liderazgo” (IML, s.f.).

Los valores son un eje primordial de las organizaciones, ya que ellos rigen el desempeño y las funciones de los trabajadores. El IML ha buscado que la misión, visión y valores se encuentren alineados, buscando trabajar con eficiencia, respeto y honestidad.

2.2 Servicio

El ámbito de servicio del IML implica realizar peritajes, investigación forense y emitir dictámenes técnico-científicos de Medicina Legal y Ciencias Forenses, así como brindar asesoramiento a la administración de justicia pertinente.

¹ Trabajo o estudio que hace un perito (www.dle.rae.es)

Los peritajes más frecuentes dentro de la DML son violencia familiar, delitos contra la libertad sexual y delitos por detenidos.

2.2.1 Segmento de usuario

El servicio que presta el IML posee dos líneas de acción: usuarios internos y externos.

La IML es un ente estatal sin fines de lucro que, a través de la DML, realiza peritajes como apoyo a la administración de justicia. A continuación, se detallan servicios por usuarios:

- Usuario interno

Los principales solicitantes de los peritajes son las autoridades administradoras de justicia: Fiscalía de la Nación, Policía Nacional a través de las comisarías, Poder Judicial a través de los juzgados.

- Usuario externo

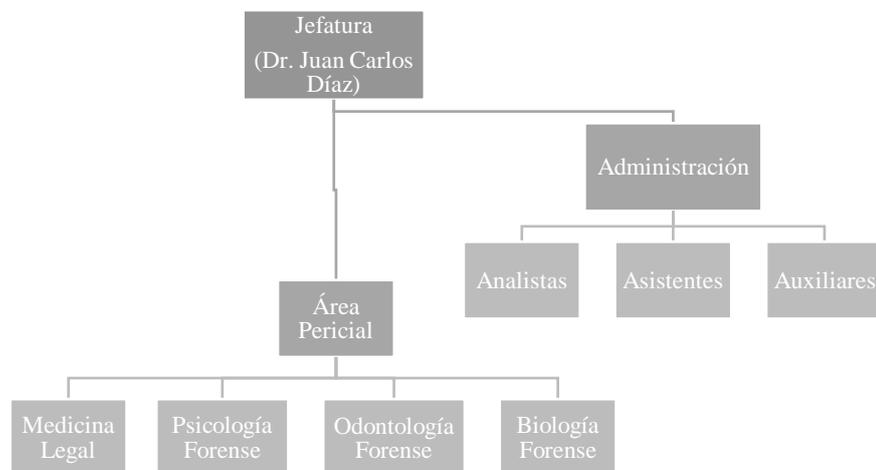
La DML II Lima Este tiene como población a los habitantes de Santa Anita que requieran un peritaje; y cuando el caso lo necesite, a las DML I Lima Este.

2.2.2 Áreas funcionales y Estructura organizacional

La DML se encuentra estructurada de tal manera que todos le reportan directamente al jefe.

No existe una línea media. Asimismo, si bien existen perfiles de puestos, en acuerdos internos, se han alterado buscando el mejor flujo de trabajo.

Gráfico 1: Estructura Organizacional de la División Médico Legal (DML)



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base del organigrama en www.mpfn.gob.pe/iml/organigrama, 2021)

El área pericial se divide en cuatro sub-áreas funcionales: medicina legal, psicología forense, odontología, biología forense. En cada una de las sub-áreas, todos los colaboradores poseen el mismo nivel de puesto. Asimismo, suelen ser autónomas en sus decisiones, aunque siempre reportándole al jefe. (Gráfico 1)

Según Mintzberg (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes. McGill University, 1983) existen cinco elementos que componen la estructura organizacional. Se analizará brevemente la presencia de estos elementos en la DML.

- Cumbre estratégica: se encuentra el jefe de la DML, Juan Carlos Díaz. Este es el responsable de tomar las decisiones trascendentales para la organización.
- Línea media: no existe una línea media, es decir, no hay un vínculo intermedio entre el ápice y el centro de operaciones. Todas las metas, objetivos y estrategias son tomadas por el jefe; y comunicadas directamente a las áreas funcionales.
- Núcleo de operaciones: son los colaboradores dentro del área pericial; el ente móvil encargado de realizar la labor en sí para la cual fue creada la DML.
- Tecnoestructura: la DML directamente no presenta tecnoestructura. Esta forma parte del IML por medio de la Oficina de Garantía de la Calidad quien regula y controla a la DML en aspecto técnicos, de calidad, etc. (ver anexo 4)
- Personal de apoyo: conformada por el área administrativa, quien se encarga de apoyar al área pericial con los procesos documentarios y operativos. Son auxiliares, asistentes y analistas; sin mayor diversidad funcional. La diferencia sería netamente nominativa. Asimismo, se encuentran los servicios tercerizados de limpieza y vigilancia.

Además, Mintzberg (Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes. McGill University, 1983) plantea cinco modelos organizacionales que se distinguen debido a la interrelación y prioridad que se dan a los elementos anteriores dentro del sistema.

Si bien no se considera que la DML tenga todas las características de un solo modelo; se inclina a ser lo más similar a una “burocracia maquina”. Como es frecuente en la organización pública; existe una supervisión directa por parte del jefe. Los colaboradores pueden recomendar o liderar algún proyecto temporal, sin embargo, en última instancia, es el jefe quien toma las decisiones. Además, existe estandarización y control de los procesos, con la finalidad de eliminar cualquier riesgo. Las funciones suelen ser rutinarias y repetitivas.

2.2.3 Número de colaboradores

La DML se encuentra conformada por 97 colaboradores: 44 administrativos, 24 psicólogos, 21 médicos legistas, 7 biólogos y 1 dentista.

Se observa que, el coeficiente de encuadramiento es de 0,83. Este no es óptimo, porque implica que, por cada colaborador administrativo existe 0,83 del área pericial. Este es la ratio entre el número de colaboradores dedicados a las tareas de encuadramiento entre los colaboradores

dedicados a las tareas de ejecución; y mientras este sea menor, más productiva es la organización, ya que se encuentra dedicada a actividades relacionados con el *core* de la misma.

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

3.1 Organización

El entendimiento del concepto de organización es fundamental para cualquier intervención dentro de ella. Cada organización es distinta, y se encuentra influenciada por una serie de factores internos y externos. Asimismo, la estructura adecuada dependerá del contexto. (Pfeffer, 1982)

Mintzberg (Mintzberg, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, 1979), define la organización en cinco partes: núcleo operacional, ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo; unidas por distintos flujos que muestran a la organización como un sistema de autoridad y comunicación formal, constelaciones de trabajo, flujos regulados y procesos de decisión ad hoc.

Según Fayol, citado por Hall (1981), describe a la organización como: “organizar un negocio con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (p. 19) (Almanza Jimenez Rebeca et.al, 2018). Mancebo del Castillo (Mancebo del Castillo, 1992), incluye once elementos dentro de una organización: ser humano, liderazgo, comunicación, motivación, poder, participación, cambio, eficiencia, medio ambiente, conflicto y eficiencia.

Con el pasar de los años, las estructuras organizativas han ido evolucionando, incluyéndose estructuras totalmente innovadoras como la organización virtual (Padilla, 2003, págs. 69-94).

Estos cambios han generado que las personas pasen de ser simples piezas hacedoras de productos, a ser entes vivos; los cuales merecen ser escuchados, valorados, cultivados y motivados.

En los anexos 1, 2 y 3 se puede observar la evolución organizacional durante el siglo XX.

3.2 Clima organizacional

Con la finalidad de comprender la relevancia de este trabajo y el impacto del clima en las organizaciones, es necesario partir de lo elemental, es decir, el significado de clima laboral.

Según Halpin y Crofts (Halpin, 1963), es la opinión del colaborador sobre la organización.

Posteriormente, Forehand y Von Haller (Forehand & Von Haller, 1964, págs. 62(6), 361–382) lo indican como la variable dentro de un contexto dado, la cual influencia directa e indirectamente a la estructura donde están los colaboradores, y ello se ve reflejado en sus percepciones respecto a la organización y sus compañeros.

Likert (Likert, 1967) comenta que el clima organizacional es lo que los empleados observan dentro de la organización, más allá de lo que objetivamente suceda.

Doce años después, Dessler (Dessler, 1979) considera que no existe una definición consensuada y que depende de la mirada que le otorgue cada autor; ya que esta toma en cuenta componentes

objetivos como políticas, reglas y estructuras; en contraste con percepciones (subjetividad) como el apoyo y la cordialidad.

Luego, Brown y Moberg (Brown, 1990) lo definen como un conjunto de peculiaridades del sistema interno organizativo y, por ende, son percibidas por el colaborador.

En 1996, Hall (Hall, 1996) indica que, es la suma de rasgos del ambiente laboral que el colaborador percibe directamente y ese es el motor de su conducta.

Baguer (Baguer, 2005) precisa que es adentrarse en el medio humano en el que se realizan las labores de los colaboradores.

Más reciente, Litwin y Stringer (Stringer, 2008), lo significan como las percepciones de los colaboradores del sistema formal, “informal” y de otros aspectos como los valores, la motivación, las creencias, etc.

Finalmente, Ahmed (Ahmed et. al, 2012, págs. 8(4), 259-267), comentan que el clima laboral es un conjunto de componentes que los colaboradores perciben de la organización. Estos pueden ser buenos o malos; y ambos afectan la motivación y conducta de ellos.

En resumen, el clima es:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización; que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, y todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los colaboradores.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra, y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

3.3 Funciones del clima organizacional

Según Litwin y Stringer (Stringer, 2008) existen 22 funciones del clima laboral:

Cuadro 1: Funciones del Clima Organizacional

Función	Definición
Intimidad	Los colaboradores posean relaciones de amistad, asociadas a necesidades sociales.
Espíritu	Se sienten realizados, porque consideran que sus necesidades sociales están saciadas y se están cumpliendo con la tarea encomendada.
Vinculación	Lograr el compromiso con la tarea.
Resolución	Facilitar sus funciones al generar tareas y requisitos realmente útiles.
Estructura	Generar una estructura abierta e informal que permita un flujo más ligero.
Empuje	Generar la motivación para que el comportamiento se encuentre orientado a la tarea.
Consideración	Trato y contribución desde el lado humano a los colaboradores.
Alejamiento	Disminución de la distancia emocional entre el líder y el colaborador.
Responsabilidad	La libertad y delegación de responsabilidad para ser cada uno su propio jefe.
Riesgo	El sentido de riesgo y su manejo para saber cuándo correrlos y cuándo no.
Recompensa	El reconocimiento por el trabajo realizado. Énfasis en los premios más que en las sanciones.
Apoyo	El apoyo percibido de los líderes. El incentivo a que el apoyo sea en todas las direcciones.
Cordialidad	El sentimiento de camaradería.
Identidad	El sentido de pertenencia y la valoración de su labor.
Conflictos	La validación por la diferencia de opiniones. Una visión “positiva” de los conflictos y su apertura a nombrarlos para mejorar.
Norma	La importancia de las normas de desempeño.
Tolerancia a los errores	Visión de los errores como una oportunidad para aprender y no para castigar.
Adecuación de la planeación	Grado de adecuación entre los planes y objetivos del trabajo.
Formalización	El grado de formalización explícita de las políticas, prácticas, responsabilidades y funciones de un puesto.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, normas y requisitos no se aplican homogéneamente.
Selección basada en la capacidad y desempeño	El grado en que la selección se basa en competencias y capacidades más que en grados académicos y requisitos.
Énfasis en la producción	Se refiera a la administración estrecha. Administración intermediasmente directiva.

Fuente: Elaboración propia, 2021

3.4 Efectos del clima organizacional

La importancia final de gestionar el clima organizacional es el impacto que genera en la organización. Por un lado, puede ocasionar consecuencias desfavorables como renuncias, tardanzas, quejas, ausencias, falta de sentido de pertenencia etc. Por otro lado, se pueden generar efectos favorables como compromiso, motivación, sentido de logro, adaptación, satisfacción, afiliación, creatividad, productividad.

Otros autores indican que, el clima influye en las conductas del trabajador, en su desempeño; y como consecuencia, en la productividad organizacional. (Aldana et. al, 2009, págs. 8(4), 259-267); Rusu y Avalsicai, (Avasilcai, 2014, págs. 124, 51-58); Tsai, (Tsai, 2014). Además, afectan en los lazos de compromisos y afectivos entre el colaborador y la organización (Bahrami et. al, 2016, págs. 7(2), 96-100.).

Los componentes de clima (identidad, apoyo y ambiente de trabajo) también contribuyen a la satisfacción laboral (Pedraza, 2018).

3.5 Dimensiones del clima organizacional

Existen varios factores que influyen en el clima organizacional de las empresas. Litwin y Stringer, citado por Robbins (Robbins, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, 1998), han definido nueve, entre las cuales se encuentran:

- Estructura: percepción acerca de las políticas, procedimientos y lineamientos.
- Empoderamiento: percepción acerca de la autonomía que cada colaborador posee.
- Recompensa: percepción acerca de la recompensa que se tiene por el cumplimiento de sus funciones y objetivos.
- Desafío: percepción que se tiene acerca de cuán desafiante y retador es su trabajo.
- Relaciones: percepción acerca de las relaciones interpersonales que existe a todo nivel de la organización.
- Cooperación: percepción con respecto a cuánto es el apoyo que existe entre los miembros de la organización.
- Estándares: percepción sobre los parámetros establecidos sobre rendimientos.
- Conflictos: percepción acerca de cuán prestos se encuentran los miembros de la organización para enfrentar y solucionar los problemas.
- Identidad: percepción con respecto al sentido de pertenencia hacia la organización.

Por su lado, Pritchard y Karasick (Sandoval, 2004, págs. 27,78-82) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía: grado de libertad que el individuo tiene en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: nivel de colaboración entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben.
- Relaciones sociales: tipo de atmósfera social y amical.
- Estructura: cubre las directrices, las consignas y las políticas planteadas, y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: forma en que se remunera a los colaboradores.
- Rendimiento: relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho.
- Motivación: aspectos motivacionales que desarrollan en los empleados.
- Estatus: diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la organización da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y cambiar la manera de hacerlas.

- Centralización de la toma de decisiones: analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Asimismo, Great Place to Work (Caribe, 2018) lo segmenta en cinco dimensiones:

- Credibilidad: basada en la transparencia en las comunicaciones entre jefes y sus reportes, y la integridad que se muestra al obtener los resultados.
- Respeto: referido al apoyo profesional. La participación que se da a los colaboradores en decisiones importantes y cuánto la organización se preocupa por su bienestar.
- Imparcialidad: referido a la equidad que existe en la empresa en cuanto al trato, recompensa, ausencia de favoritismos, ausencia de discriminación por cualquier índole.
- Orgullo: referido al valor que tiene para cada colaborador su trabajo personal, su equipo de trabajo y la empresa.
- Camaradería: referido a los espacios para socializar, permitirles ser auténticos y el sentido de unidad que se tiene como organización.

Finalmente, el instrumento creado por el Comité Técnico de Clima Organizacional del Ministerio de Salud y el cual ha utilizado; se encuentra segmentado en tres dimensiones (potencial humano, gestión organizacional y cultura). Estas a su vez, se subdividen en variables. (Ver cuadro 16)

3.6 Características del clima organizacional

Con la finalidad de comprender a cabalidad el concepto de clima organizacional, se pasará a nombrar algunas de sus características. Según Goncalvez (Goncalvez, 1997), estas son:

- Son las características del medio ambiente laboral internas y externas.
- Son percibidas directa e indirectamente por los colaboradores.
- Tiene resultados en el comportamiento laboral.
- Es un componente que se encuentra entre el sistema organizacional y el comportamiento particular de cada colaborador.
- Las características se diferencian de una organización a otra, y de un área a otra.
- El clima, las características, la estructura y los colaboradores conforman un sistema interdependiente preminentemente elevado.

3.7 Diferencia entre clima y cultura organizacional

Se considera relevante precisar la diferencia entre cultura y clima, ya que usualmente suelen confundirse (Bunch, 2007).

El clima, son las percepciones que tienen los colaboradores respecto a su ambiente laboral influenciado por distintos factores que definen el comportamiento de los mismos.

Por su lado, Svyantek y Bott, citado por Robbins (Robbins, Comportamiento Organizacional (10ª ed.), 2004), definen la cultura organizacional como un conjunto de valores y normas compartidos por los colaboradores.

En un artículo académico, tres autores la definen como el patrón general de creencias, conductas y valores compartidos por los colaboradores (Salazar et. al, 2009, págs. 20(4), 67-75).

Denison, citado por Virtanen (Virtanen, 2000), realiza la siguiente diferencia entre clima y cultura: La cultura es la estructura profunda de la organización, arraigada en los valores, creencias y premisas que son relativamente estables y mantenidas por los miembros; mientras que, el clima se encuentra arraigado en el sistema de valores organizacionales, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del ambiente social que son percibidos conscientemente por tales miembros.

Asimismo, existen niveles de cultura. Schein (Pedraza et. al, 2015, pág. 3) propone tres niveles:

- Artefactos: estructuras y procesos organizacionales visibles, manejo de espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, producciones artísticas y la conducta expresa.
- Valores: estrategias, metas, filosofías, justificaciones, que promueven artefactos.
- Presunciones básicas subyacentes compuestas por pensamientos, sentimientos y creencias inconscientes. Son la raíz de la conducta y valores.

A continuación, un cuadro resumen de las diferencias entre ambos conceptos:

Cuadro 2: Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

	Cultura	Clima
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa y cualitativa
Periodo	Largo plazo	Corto plazo
Área	Sociología/antropología	Psicología empresarial
Componentes	Valores, creencias, premisas, conductas	Percepciones
Clasificación	No existe	Es posible clasificarla y calificarla en puntajes.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Finalmente, al ser parte de un mismo sistema, ambas se relacionan estrechamente; generando que el clima afecte directamente a la cultura laboral, y viceversa (Salazar et. al, 2009).

3.8 Medición

Es relevante medir el clima laboral, ya que al hacerlo se logra tener un panorama bastante real de la organización. Ello nos permite conocer los aspectos favorables y desfavorables, buscando mejorar.

En los últimos años, la medición del clima ha tomado una gran relevancia, puesto que genera organizaciones más creativas, productivas y rentables (Infocapitalhumano, 2015).

La evaluación se apoya tanto en herramientas cualitativas como cuantitativas, siendo la encuesta la herramienta principal.

Conforme la importancia del clima organizacional ha ido en aumento, se han expandido las opciones de herramientas de medición.

A continuación, se expondrán tres instrumentos conocidos y confiables:

Cárdenas y Villamizar (Cárdenas, 2008), plantean el modelo PMCO, el cual posee el rasgo fundamental de comprender el comportamiento organizacional como la interacción de tres dimensiones: factores individuales, grupales y organizacionales.

Según Hergenhahn (Hergenhahn, 2008), el ambiente laboral influenciará en la percepción y conducta de cada colaborador; y ello, finalmente, determinará el clima.

Asimismo, esta tiene cinco fases (Cárdenas, 2008):

- Fase 1: realizar el diagnóstico y reconocer los componentes que ocasionan efectos en el clima laboral.
- Fase 2: proceso de sensibilización de los colaboradores, mediante la comunicación de los resultados, exponiéndolos a nivel grupal e individual.
- Fase 3: elaboración del plan de intervención, llegando hasta planes de acción concretos. Este tiene que asegurar una mejora en los ítems; trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, negociación, manejo de conflictos, relaciones interpersonales y comunicación.
- Fase 4: ejecución del plan de intervención realizado en consenso por la organización y la consultora encargada de la evaluación del clima.
- Fase 5: evaluación de los resultados obtenidos luego de la intervención, considerando el nivel individual, grupal; y las áreas que no hayan logrado lo previsto. Además, se evalúa a través de siete variables; crecimiento personal, modelo de gestión, nivel de trabajo, estilo de dirección, imagen corporativa, comunicación organizacional y relaciones interpersonales.

Según Smithey (Smithey et. al, 2003, págs. 56, 965-993), otro modelo muy famoso, es el creado por el Instituto Great Place to Work. Desde 1983, este trabaja en la consultoría de investigación, asesoría y capacitación para medir y mejorar el ambiente organizacional de diversas compañías. Anualmente publica su ranking “Best Workplaces” que reconoce a las mejores empresas para laborar. Para obtener la certificación como uno de los mejores lugares para trabajar y figurar en el ranking, las empresas deben superar el 70% de aceptación en el Trust Index y el 50% en el Culture Audit (Negocios, 2019).

Su encuesta mide el clima laboral en tres dimensiones: confianza (respecto a sus líderes), camaradería (entre colaboradores) y orgullo (respecto a la labor ejercida). Estas dimensiones se disgregan, cada una, a su vez, en tres factores.

Esta encuesta se conforma por dos estudios. Por un lado, está en Trust Index con dos tercios de peso sobre la calificación final. Tiene su foco en las tres dimensiones mencionadas previamente, con preguntas abiertas resumidas en 58 ítems tipo Likert. Por otro lado, se halla el Culture Audit con un tercio de peso. Este es el cuestionario para el área de Recursos Humanos, el cual toma en cuenta datos sociodemográficos de la planilla, datos de compensación, políticas y prácticas. Para complementar el aspecto cuantitativo, se suelen realizar focus groups con los colaboradores (aspecto cualitativo). Como última etapa, se genera el plan de acción corporativo.

Finalmente, existe un instrumento de medición creado por un comité de expertos técnicos dentro del plan metodológico para el estudio del clima organizacional en las organizaciones de salud del Ministerio de Salud en 2009. Este plan tiene como finalidad desarrollar una cultura de calidad en las organizaciones de salud a través de la mejora continua del clima organizacional. Además, busca que sirva de referencia y aplicabilidad para las diversas organizaciones de salud del país que así lo consideren. Se usa la escala Likert y se presenta en 55 enunciados que miden 11 dimensiones del clima organizacional.

Respecto a la validación del instrumento, ha sido ejecutada por un equipo de expertos de distintas instituciones. También, se realizó la validación estadística empleando Alpha de Cronbach con valor cercano a 1, indicando que los resultados derivarán de un instrumento confiable. Se crearon focus group para validar la claridad de los enunciados.

En conclusión, se estima que este el instrumento idóneo a emplear en el presente trabajo.

CAPITULO IV. DIAGNÓSTICO EXTERNO

A continuación, se realizará el análisis del macroentorno y del microentorno.

4.1 Análisis del macroentorno

Es un conjunto de factores que influyen (o pueden influir) en los resultados directos o indirectos de una organización o del sector de la misma.

4.1.1 Económico

Debido a la pandemia de COVID-19, la economía peruana se ha visto muy afectada. Se cerró el año 2020 con un PBI de -11,2% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021), siendo la tasa más baja en tres décadas (RPP, 2021).

La economía se ha afectado por diversas razones, siendo una de las principales, las estrictas medidas tomadas el Estado para mitigar los efectos del COVID-19; el cierre de los negocios, las restricciones para circular, la devolución de los aportes de la ONP, entre otros. Asimismo, se suma la desaceleración de las economías de Estados Unidos y China, lo cual afecta de múltiples maneras al país; sobre todo, en la disminución de las exportaciones de materias primas.

Acorde con el IPE (IPE, 2020), el empleo peruano disminuyó en 39,5% en el segundo trimestre 2020. Además, según el Banco Mundial (2020), el Perú presenta la caída económica más profunda de América Latina y Caribe, después de Belice (-13,5%). En contraste, debido al programa de vacunación y a la paulatina reactivación de los diversos sectores, la economía ha empezado a mejorar.

Otro punto que mella la economía es la inestabilidad política persistente. Se detallará en el siguiente ítem.

A pesar de lo mencionado anteriormente, en el tercer trimestre del 2020, el sector de Administración pública y defensa creció 3,9% respecto al mismo periodo del año anterior. Esto tiene sustento en la aparición del Covid-19, lo cual hizo que se requiriera mayores servicios en: control y seguridad, delitos y faltas con investigación policial, patrullaje, control y seguridad de transporte; mujeres víctimas de violencia reciben servicios de protección, y atención policial y jurídicos, entre otros. Además, las remuneraciones de este sector, aumentaron en 5,2%, siendo el Ministerio Público uno de los que registró mayor aumento con un 10% (INEI, 2020).

En tiempos recientes, las medidas adaptadas por el nuevo mandato presidencial han generado que la economía vuelva a flaquear, siendo el alza del dólar uno de los principales indicadores a reflejarse. El jueves 30 de setiembre registró un máximo histórico de S/.4.13 (Redacción EC, 2021).

4.1.2 Político

Se observa una profunda inestabilidad política que tiene sus inicios en el 2018 con la renuncia a la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski, el cierre del Congreso y los constantes cambios en el Consejo de Ministros.

Asimismo, otro factor de la inestabilidad actual es la volatilidad presidencial, ya que, durante el 2020, el país ha presentado tres presidentes: Martín Vizcarra, Manuel Merino y Francisco Sagasti. Esto en un marco de corrupción que todavía se encuentra en proceso de resolución, y al cual se suman las elecciones generales 2021.

En las últimas elecciones, se definió a Pedro Castillo como presidente de la República. Debido a ello, la incertidumbre e inestabilidad del país ha aumentado; la población y entes gubernamentales y no gubernamentales se encuentran expectantes de las medidas que se tomarán en el transcurso de dicho mandato. Sin embargo, las decisiones tomadas en los cuatro primeros meses de mandato, han agudizado el clima económico y política inestable.

Como se puede deducir, este ambiente ha perjudicado aún más el escenario retador que el país atraviesa por la pandemia del Covid-19.

4.1.3 Social

En la actualidad, el desarrollo del ámbito social debido al Covid-19 y las elecciones presidenciales es crítico. Si bien, el Perú continuamente se ha encontrado en una serie de retos sociales, la pandemia y la incertidumbre política han generado que esto se intensifique.

La pobreza es uno de los problemas más difíciles y urgentes de superar. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), 20,5% de peruanos se encuentra en situación de pobreza, es decir, 6,5 millones (Delgado, 2020, pág. 2).

Otro dato relevante es que, sólo el 25% de hogares peruanos tienen trabajo formal, es decir, el 75% depende de fuentes informales o esporádicas, lo cual se ha visto empeorado por la pandemia (Delgado, 2020, pág. 3).

Ello sumado a que, según el World Bank (2020), el sistema de salud del país es uno de los más frágiles de la región. El gasto público en salud es del 5% del PBI, en comparación con el 9% promedio de los países vecinos. Sin embargo, este año, este gasto se ha incrementado un 13% respecto al 2020 según señala, Waldo Mendoza, Ministro de Economía y Finanzas (Agencia Andina de Noticias, 2020).

Asimismo, la falta de acceso a servicios como el agua y vivienda adecuada generó que las medidas dictadas por la cuarentena fueran muy difíciles de cumplir a cabalidad, lo cual, sumado

a múltiples variables adicionales, ha generado complicaciones en la eficacia de respuesta al Covid- 19 (Delgado, 2020, pág. 3).

A nivel familiar, el confinamiento, generó un aumento del 40% en los problemas de pareja y de la convivencia en el hogar. Las causas son diversas, siendo las principales los problemas emocionales y de salud mental (depresión, estrés, ansiedad), así como los económicos debido a la disminución laboral que continua hasta el día de hoy, según el Instituto Gestalt de Lima (Perù 21, 2020).

Si se orienta a aspectos más relacionados con las funciones de la DML, tocaría exponer sobre lo sucedido en el ámbito de la violencia y maltrato, el cual ha mostrado un aumento considerable en las estadísticas. Según registros de los Equipos Itinerantes de Urgencia (Plan Internacional, 2021) desde el 17 de marzo al 31 de agosto de 2020, se asistieron 14 583 casos de violencia contra la mujer. Asimismo, los Centros de Emergencia Mujer CEM, 2021 (Plan Internacional, 2021) refieren que atendieron 17 181 casos sólo en febrero 2021. Según el Ministerio de La Mujer y Poblaciones Vulnerables MIMP, 2021 (Plan Internacional, 2021), durante la pandemia, los casos más frecuentes han sido los de violencia física.

4.1.4 Legal

El marco legal vigente en el Perú es la base de regulación de todas las actividades que se realicen en este. El Ministerio Público – Fiscalía de la Nación concretamente se encuentra regulado y fiscalizado por la Ley Orgánica del Ministerio Público.

Asimismo, la Ley de Presupuesto 2021, posee cinco prioridades: educación, reactivación económica, alivio a la pobreza, salud y atención a la emergencia Covid-19 y reducción contra la violencia a la mujer (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

4.1.5 Ecológico

En el 2017, el Ministerio de Ambiente (MINAM) desarrolló el programa Iniciativa Instituciones Públicas Ecoeficientes Modelo (EcoIP) con la finalidad de que las instituciones públicas del gobierno nacional se transformaran en modelos de gestión de la ecoeficiencia; buscando la mejora continua del servicio público, y la disminución del uso de recursos y de impactos negativos en el medio ambiente (MINAM, MINAM promueve la implantación de medidas ecoeficientes en instituciones públicas, 2017).

Según el MINAM (MINAM, Iniciativa EcoIP 2017, 2019), este programa tuvo una duración de dos años; el primero consistió en la formación de capacidades y asistencia para la implementación, y el segundo, de seguimiento y fortalecimiento de lo implementado. Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones públicas continúan promoviendo el concepto y las medidas tomadas gracias a dicha iniciativa.

En este marco, la DML tiene como objetivo la eficiencia en el uso del papel. Debido a ello, toda la documentación se realiza vía digital enviándose por los medios como el correo institucional, mensajes electrónicos, Intranet, etc.

4.1.6 Tecnológico

Actualmente, es indudable el apoyo e impacto del avance tecnológico en los distintos sectores y actividades del país, con la finalidad de facilitar el crecimiento económico y social.

En el Ministerio Público y en sus divisiones médico legales, si bien la inversión en tecnología beneficia a todos los puestos, tiene mayor impacto si se realiza en las áreas periciales, ya que son donde trabajan médicos, odontólogos y biólogos forenses en pro de la pericia determinada.

Según el Ministerio Público (Ministerio Público , 2018), en materia de innovación tecnológica, se destaca la implementación de investigaciones de tipo forense digital en dicha institución desde el 2018.

Cuadro 3: Análisis del Macroentorno de la DML

Elemento	Especificación	Predisposición	Impacto	Evaluación
Económico	El PBI 2020 cerró con -11,2%. El menor en tres décadas. El dólar obtuvo un nuevo récord en setiembre, S/.4.13.	La crisis de la pandemia y la inestabilidad gubernamental ha afectado el crecimiento del país, lo cual tendrá estragos a nivel nacional por los próximos años.	Negativo: Las proyecciones respecto al crecimiento del país indican algunos años de recuperación lenta.	Amenaza
	El sector de Administración pública creció en 3,9% respecto al año anterior. Las remuneraciones aumentaron en 10% para el Ministerio Público.	Debido a que la DML se encuentra dentro del sector de Administración pública y defensa, a pesar de la crisis política y económica nacional, este se ha visto favorecido.	Positivo: Mientras la pandemia y sus efectos continúen.	Oportunidad
Político	Crisis e incertidumbre política	El gobierno se encuentra tomando distintas medidas para disminuir los problemas sociales acrecentados por la pandemia, sin embargo, no hay fecha ni impacto seguro, ya que la incertidumbre es lo que impera al día de hoy. Esto se ve agravado por la incertidumbre política y económica que genera el inicio del nuevo mandato de Pedro Castillo. Las primeras medidas no han favorecido a generar estabilidad.	Negativo: La incertidumbre política afecta al crecimiento del país, sobre todo, a nivel de inversiones privadas y extranjeras.	Amenaza

Social	Agravamiento de múltiples problemas sociales debido a la pandemia.	El Perú enfrenta múltiples problemas sociales ahora agravados por la pandemia: pobreza, desempleo, falta de acceso a agua y vivienda adecuada. Asimismo, se suman los efectos negativos de convivencia 24x7 en el hogar por cuarentena.	Negativo: Los problemas sociales siempre tendrán un impacto negativo en la población y en el crecimiento general del país, lo cual se ve empeorado por la pandemia.	Amenaza
	Respecto a la realidad de la DML, los casos de violencia y maltrato han aumentado, principalmente los de violencia física.	La DML se ha organizado de tal manera que la atención no disminuya debido a la pandemia. Al contrario, se han implementado todos los protocolos para continuar atendiendo.	Negativo: La DML al ser una organización sin fines de lucro que busca ayudar a la población, se ve afectada por el aumento de casos de violencia y maltrato.	Amenaza
Legal	Se refiere al marco legal bajo el cual se rige el Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, por ende, la DML.	En la Ley de Presupuesto 2021, se encuentra contemplado dos aspectos beneficiosos para la DML: salud y atención a la emergencia Covid-19 y reducción contra la violencia de la mujer.	Positivo: Mayor enfoque en aspectos concernientes a la DML que generan beneficios en sus funciones, por ende, en la población.	Oportunidad
Ecológico	Iniciativa Instituciones Públicas Ecoeficientes Modelo (EcoIP) creada por el MINAM es implementada en la DML.	Disminución del uso de papel. En lo posible, toda documentación es enviada y tramitada virtualmente.	Positivo: Esta política colabora a que la DML genere procesos internos en beneficio y cuidado del medio ambiente.	Oportunidad
Tecnológico	La tecnología es un gran aliado en materia de generar mayor eficiencia en los procesos.	En el 2018, el Ministerio Público realizó la implementación de investigaciones de tipo forense digital.	Positivo: Mayor precisión en los resultados periciales.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

En conclusión, actualmente el país se encuentra en una crisis global (social, política, de salud y económica) como consecuencia de la pandemia. Sin embargo, debido a que la DML se encuentra dentro del sector de Administración de justicia, este ha sido favorecido en materia económica y legal. Asimismo, debido a su naturaleza monopólica, el nivel de actividad en este sector, continúa desarrollándose y creciendo.

4.2 Análisis del microentorno

A través del modelo de las cinco Fuerzas de Porter, se pasará a identificar el grado de competencia que posee la DML en su sector.

Asimismo, cabe aclarar que, al ser una entidad pública, este análisis es referencial, ya que no aplica en rigor.

Gráfico 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para la DML



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 2016)

4.2.1 Rivalidad entre competidores: no existente

La DML es parte del Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, una entidad pública sin fines de lucro al servicio de su población. Asimismo, cuenta con funciones específicas y únicas encomendadas por el gobierno central. Ello genera que la amenaza de competidores sea baja, ya que legalmente no existe ninguna posibilidad de que otra entidad cumpla con las funciones y servicios de la DML.

4.2.2 Amenaza de nuevos competidores: no existente

Teniendo en consideración lo dicho en el ítem anterior, tampoco existe la posibilidad del ingreso de nuevos competidores. No es algo que el gobierno central considere eficiente ni beneficioso para el bien común.

4.2.3 Amenaza de servicios sustitutos: no existente

Tampoco existe servicio sustituto a los que brinda la DML.

En caso, un usuario interno (autoridad administradora de justicia) tenga conocimiento de la necesidad de un peritaje, en la mayoría de los casos, este se lleva a cabo. En caso contrario, sería un delito y se procedería como tal.

En caso, un usuario externo (población vulnerable de Santa Anita), requiera un peritaje y no lo solicite; su integridad, salud y/o vida podría encontrarse en riesgo. A pesar de ello, en la mayoría de los casos, es necesario la solicitud del afectado.

4.2.4 Poder de negociación de proveedores: bajo

Las compras de insumos principales son, por un lado, los mobiliarios, equipos y papelería para el área administrativa; y, por otro lado, los equipos y materiales del área pericial. Ambas, no se

encuentran directamente a cargo de la DML, sino que esta le envía un requerimiento anual al IML, el cual se lo otorga trimestralmente.

En líneas generales, la compra de insumos es fácil de conseguir, puesto que el IML cuenta con una cartera de proveedores por insumo, es decir, en caso alguno no posea lo requerido, el IML puede solicitarlo a otro proveedor. Asimismo, la mayoría de los insumos no son de difícil acceso en el mercado.

Además, la DML refiere no haberse quedado desabastecida de sus principales insumos.

Por todo ello, es que se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

4.2.5 Poder de negociación de usuario: bajo

Los usuarios tienen un poder de negociación bajo, puesto que la DML es el único ente de primera instancia en poder brindarle dicho servicio a la población de Santa Anita, y cuando el caso puntual lo requiera a las DML Lima Este I.

En conclusión, la DML no cuenta con competidores ni sustitutos directos. Asimismo, el poder de negociación de sus proveedores y clientes es relativamente bajo. Ambas características sitúan a la DML en un panorama bastante favorable; con gran capacidad de negociar y ejecutar.

CAPITULO V. DIAGNÓSTICO INTERNO

A continuación, se realizará la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la DML. Para ello, se utilizarán dos herramientas de modelo de negocio: CANVAS y cadena de valor.

5.1 Modelo de Negocios (CANVAS)

En el cuadro 4, se muestra detalladamente el modelo de negocio de la DML.

Cuadro 4: Modelo de Negocio CANVA para la DML

Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el usuario	Segmentos de usuario
<ul style="list-style-type: none"> • Policía Nacional del Perú • Sistema Fiscal • Poder Judicial • Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar peritajes médico legales. • Participar en procesos judiciales. • Realizar capacitación práctica de especializadas. • Asesorar a las autoridades administradoras de justicia. 	<p>Realizar peritajes óptimos para la población de Santa Anita que lo requiera; trabajando en conjunto con la función fiscal, judicial y policial.</p>	<p>Las relaciones son por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas personales donde se realizan los exámenes médicos legales. - Documentos e informes médicos, que se remiten a través de Mesa de partes. - Comunicaciones telefónicas o medios informáticos, para coordinaciones de diligencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios internos: Entidades administradoras de justicia. Siendo las principales la Fiscalía de la Nación, la Policía Nacional, el Poder Judicial y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. • Usuarios externos: Pobladores de Santa Anita (DML II Lima Este). Asimismo, cuando el caso lo requiera, las DML I Lima Este.
	<p>Recurso clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • División Médico Legal II Lima Este • Consultorios Médico Legales • Oficinas Administrativas • Materiales periciales • Cámara Gesell • Laboratorios • Humano: personal profesional especializado 		<p>Canales</p> <p>Al ser una Institución del Estado, que cumple funciones en el área de administración de justicia; el canal principal para llegar a los usuarios internos y externos es a través de los conductos oficiales normativos.</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos operativos • Sueldos y prestaciones a colaboradores • Costos de financiamiento 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La principal fuente de ingreso de la DML es el presupuesto asignado por el Estado. 		

Fuente: Elaboración propia, 2021

En conclusión, la DML tiene como propuesta de valor; realizar peritajes, investigación forense y emitir dictámenes técnico-científicos de Medicina Legal para la población de Santa Anita; y cuando la situación lo amerite a las DML I Lima Este. Asimismo, brindar asesoramiento en la especialidad a la función fiscal, judicial y otros que colaboren con la administración de justicia; contribuyendo a la ciudadanía y desarrollo del país.

Su propuesta de valor es de vital importancia para dicha población, ya que ahí es el único ente que cumple dicha función.

5.2 Cadena de Valor

La cadena de valor tiene como idea central que toda organización puede ser analizada de acuerdo con la contribución de valor que produce cada actividad principal, a la vez del que se origina por la interrelación entre ellas (Alonso, 2008, págs. 2, 83-96).

Este modelo permite examinar el desempeño de la organización a través de cinco actividades primarias, las involucradas directamente en las funciones nucleares; y cuatro actividades de apoyo. Todas ellas capaces de lograr, juntas y separadas, un valor diferencial.

5.2.1 Actividades primarias

Estas son las actividades comprometidas directamente en la creación y realización del servicio.

5.2.2 Logística de entrada

Se relaciona con tener los insumos que se requiere para poder realizar las funciones a cabalidad. Estas tienen que estar en el tiempo, calidad y cantidad adecuadas para asegurar la idoneidad.

En el caso de la DML, se refiere a los insumos, mobiliario, sistemas de información y personal. Si algo falla; los peritajes se verán afectados por retrasos, y en algunos casos, puede ser muy perjudicial, puesto que gran parte de los peritajes tienen que hacerse lo más pronto para asegurar su eficiencia y confiabilidad. Un asistente se encarga del almacenamiento, administración y control de inventario.

Respecto al servicio; el proceso inicia en el área de mesa de partes, donde se ingresa el oficio que es el requerimiento formal por parte de la autoridad de justicia que lo requiera. Asimismo, se reciben diversos documentos que surjan del proceso (los certificados médicos legales, informes médicos, citaciones para diligencias y ratificaciones, copias, etc.). De acuerdo al requerimiento, mesa de partes lo deriva al área específica (medicina legal, psicología o jefatura) y se realiza el servicio.

Cuadro 5: Análisis Interno Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Grado de dependencia de proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.2.3 Procesos

Se realiza el servicio de acuerdo a lo indicado en el oficio, algunos de los más usuales son:

- Medicina legal: violencia familiar, delitos contra la libertad sexual, delitos por detenidos, lesiones varias (accidentes de tránsito, personales, etc.).
- Psicología: evaluaciones psicológicas y Cámara Gesell como parte del procedimiento del peritaje médico legal.
- Odontología: área de apoyo de medicina legal cuando se requiera evaluación odontológica en el peritaje (ej. lesiones en la boca).
- Biología: área de apoyo de medicina legal cuando se requiera realización y evaluación de muestras biológicas de los evaluados (ej. muestra de semen).

Como se puede observar, se requiere personal especializado para dichas labores.

Cuadro 6: Análisis Interno Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Personal especializado	Fortaleza
Grado de eficiencia del colaborador	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.2.4 Logística de salida

Los procesos finalizan con el informe médico legal (peritaje) el cual es entregado finalmente a ente administrador de justicia que lo solicitó.

Cuadro 7: Análisis Interno Logística de Salida

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Idoneidad del informe médico legal	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.2.5 Marketing y ventas

La DML no posee estrategias de marketing y ventas, puesto que es un ente estatal sin fines de lucro. No obstante, realizan campañas de salud a zonas vulnerables del distrito de Santa Anita, con la finalidad de acercarse a la población e informarla sobre sus derechos, el sistema fiscal, el sistema médico legal, sus opciones dentro de estos sistemas, etc. En este momento, ello ha sido paralizado debido a la pandemia y se tiene previsto retomarlo cuando haya acabado.

Asimismo, la relación con los clientes es relativamente adecuada, y se evidencia en el índice de quejas y reclamos que es bajo.

Cuadro 8: Análisis Interno Marketing y Ventas

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Campañas de concientización y comunicación a la población vulnerable	Fortaleza
Relación con clientes	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.2.6 Postventa

Respecto a los servicios posteriores, la DML posee la opción del libro de reclamaciones virtual y presencial. Es ahí donde se pueden plasmar sus quejas y reclamos. Además, el usuario tiene la opción de pedir una copia de su reconocimiento médico legal de lesiones (previo pago de 12 soles).

Sin embargo, se considera al servicio postventa como una debilidad, ya que no existe implementación de iniciativas adicionales; más allá de las dos medidas legales mencionadas anteriormente.

Cuadro 9: Análisis Interno Postventa

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Servicio de postventa	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.3 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son las que soportan a las actividades primarias. (Quintero y Sánchez, 2006)

5.3.1 Infraestructura

El soporte de infraestructura está a cargo del IML, a través de su gerencia administrativa: contabilidad, finanzas, control de presupuesto y planificación. Estos se gestionan óptimamente.

A nivel de locación, la empresa cuenta con oficinas, mobiliarios y materiales necesarios. Sin embargo, a veces, estos se encuentran deficientes.

Cuadro 10: Análisis Interno Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Infraestructura del IML (contabilidad, finanzas, control de presupuesto y planificación)	Fortaleza
Infraestructura DML (mobiliario, oficinas, materiales)	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.3.2 Gestión de Recursos Humanos

La DML tiene diversas iniciativas en pro de su recurso principal: el recurso humano. Estos son algunos de los beneficios más relevantes:

- Se realiza inducción, la cual dura dos días y tiene como finalidad que el colaborador se familiarice con la empresa, sus procesos, sistemas, etc.
- Se realizan capacitaciones en materias distintas. Estas son determinadas por el IML con el feedback previo de la jefatura de la DML.
- La DML celebra las fechas especiales como el Día del Padre, Día de la Madre, aniversario del IML, etc. Estos están paralizados durante la pandemia.
- Cada colaborador cuenta con los beneficios de ley de vacaciones y seguro ESSALUD, etc. Además, tienen el beneficio de día de descanso por cumpleaños (elegido durante dicho mes) y un tarro de leche diaria (entregado mensualmente).

Cabe resaltar que, en la DML conviven colaboradores regidos por tres decretos legislativos distintos, lo que se refleja en algunos beneficios diferentes:

- Decreto legislativo 276 (D.L. N. 2., 1984) – Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público: Personal nombrado. Tienen como beneficios extras: dos aguinaldos de 300 soles cada uno en Fiestas Patrias y Navidad, el bono extraordinario por COVID y el pago por horas trabajadas en guardias.
- Decreto legislativo 728 (D.L. N. , 1997) - Ley de Productividad y Competitividad Laboral: Personal contratado. Poseen un bono fiscal adicional, un bono de escolaridad y dos gratificaciones de un sueldo cada uno en Fiestas Patrias y Navidad.
- Ley 1057 (D.L. N. , 2008) - Régimen CAS: Personal contratado temporalmente. Su contrato es por distinta cantidad de meses y se evalúa el desempeño para su renovación. No presentan beneficios adicionales.

Asimismo, el personal está muy estresado al ser primera línea en la lucha contra el Covid-19.

Cuadro 11: Análisis Interno Gestión De Recursos Humanos

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Personal especializado	Fortaleza
Diferencia de beneficios entre colaboradores del mismo rango	Debilidad
Salud mental y emocional colaboradores por Covid-19	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.3.3 Desarrollo de tecnología

Por un lado, la DML cuenta con sistemas informáticos que facilitan los procesos administrativos y de comunicación. Poseen la Intranet como medio de comunicación y gestión. Además, tienen un software, Dicemel, el cual permite registrar virtualmente los certificados médico legales, así como realizar modificaciones. Asimismo, poseen un sistema integrado de administración (Siaf), mediante el cual cada trabajador a través de su perfil puede actualizar sus datos, enviar y recibir mensajes, realizar encuestas, observar su registro de asistencias y hoja de vida, etc.

Por otro lado, la DML posee un gran reto a nivel tecnológico en lo que respecta a equipamiento pericial. La mayoría de las cámaras fotográficas, grabadoras, lámparas y lupas, son bastantes antiguas y no favorecen la pericia. Considerando que, este equipamiento es vital para el desarrollo eficiente del área pericial; se considera que, el desarrollo tecnológico es una debilidad.

Cuadro 12: Análisis Interno Desarrollo de Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Desarrollo de sistemas informáticos	Fortaleza
Nivel tecnológico del equipamiento pericial	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2021

5.3.4 Compras y abastecimiento

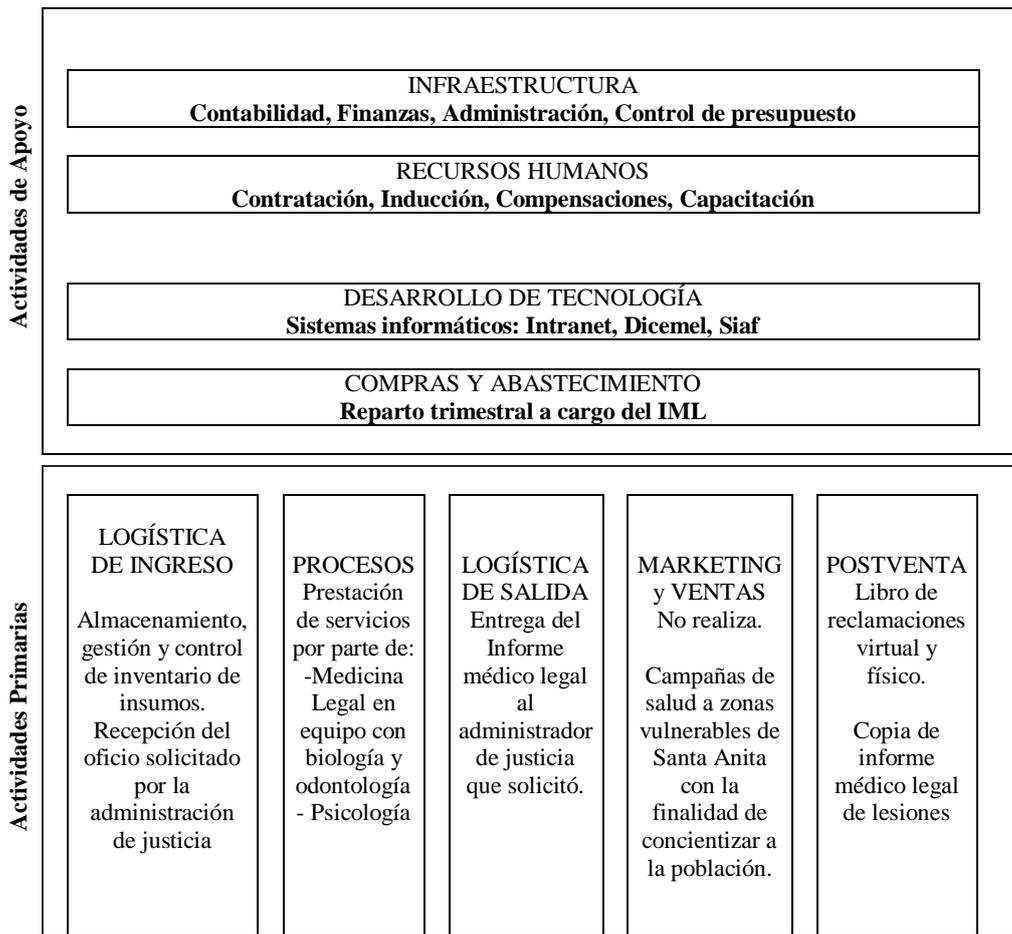
La DML dispone de una caja chica mensual para gastos menores y urgentes. Sin embargo, la compra de insumos (mobiliario, equipos, materiales, papelería, indumentaria, etc.) se encuentra a cargo del IML. La jefatura de la DML realiza el requerimiento anual, el cual es aprobado por la IML y este se lo otorga trimestralmente.

Cuadro 13: Análisis Interno Compras y Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Compras de insumos (mobiliario, materiales, equipos, etc.)	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 3: Cadena de Valor de la DML



Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Porter, 2016).

5.4 Matriz VRIO

La matriz VRIO determina la fuente de la ventaja competitiva por medio del análisis de cuatro atributos (valor, rareza, imitabilidad y organización) (David, 2011).

Si algún recurso o capacidad cumple con los cuatro atributos, entonces se considera una ventaja competitiva sostenible.

Cumplir con cada atributo implica:

- Valor: capacidad para aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza con este recurso o capacidad.
- Rareza: recurso o capacidad de acceso reducido y limitado.
- Imitabilidad: difícil de imitar o inimitable.
- Organización: facultad de la organización para gestionar el recurso o capacidad de la manera más eficiente posible.

Tomando en consideración, lo explicado anteriormente, se expone la matriz VRIO de la DML.

Cuadro 14: Matriz VRIO de la DML

Recurso o Capacidad	V	R	I	O	Ventaja Competitiva
Grado de dependencia de proveedores	✓	X	X	X	Desventaja competitiva
Personal especializado	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Grado de eficiencia del colaborador	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar
Idoneidad del informe médico legal	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Campañas de concientización y comunicación a la población vulnerable	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar
Relación con clientes	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Servicio de postventa	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar
Infraestructura del IML	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Infraestructura DML (mobiliario, oficinas, materiales)	✓	X	X	X	Desventaja competitiva
Diferencia de beneficios entre colaboradores del mismo rango	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar
Salud mental y emocional de colaboradores por Covid-19	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar
Desarrollo de sistemas informáticos	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Nivel tecnológico del equipo pericial	✓	✓	✓	X	Ventaja competitiva por explotar
Compras de insumos (mobiliario, materiales, equipos, etc.)	✓	X	X	X	Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2021 (sobre la base de Barney, 2001) (Barney, 2001)

En el caso de la DML, se han determinado cinco ventajas competitivas sostenibles que cumplen con los cuatro atributos del VRIO: valor, rareza, imitabilidad y organización.

- Personal especializado: existe personal experto y su función es primordial. La organización aprovecha de la mejor manera posible este recurso.
- Idoneidad del informe médico legal: es el principal entregable técnico, el cual se trabaja a cabalidad. Es un documento de uso exclusivo de la Administración de Justicia.
- Relación con clientes: el principal objetivo de la DML es servir al usuario, por ende, dicha relación es de gran valor e impacto. Los clientes se encuentran satisfechos y refleja en los bajos índices de reclamos y quejas.
- Infraestructura del IML: esta ha generado una estructura administrativa óptima que impacta favorablemente en la gestión de la DML. Dicha estructura es considerada particular, ya que no hay otra empresa que pueda tener la misma gestión administrativa.
- Desarrollo de sistemas informáticos: dichos sistemas son de uso exclusivo de la DML, facilitan la labor de la misma y son aprovechados a profundidad.

5.5 Matriz FODA

Luego del análisis del macro y microentorno, se pasará a exponer la matriz FODA, la cual consiste en un análisis de los factores fuertes y débiles de la organización; así como la evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Este análisis permite observar el grado de equilibrio que existe entre la capacidad interna y la situación externa de la DML según Thompson (1998) (Ponce, 2006, pág. 2).

Cuadro 15: Matriz FODA de la DML

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - El sector de Administración pública creció en 3,9%. Las remuneraciones aumentaron en 10% para el Ministerio Público por efectos de pandemia. - Ley de Presupuesto 2021, contempla dos aspectos en materia de la DML: salud y atención a la emergencia Covid-19; y reducción contra la violencia de la mujer. - Iniciativa Instituciones Públicas Ecoeficientes Modelo (EcoIP) creada por el MINAM - Investigaciones de tipo forense digital por parte del Ministerio Público 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica - Crisis social - Crisis política - Pandemia Covid-19 - Aumento de casos de violencia y maltrato
Fortalezas	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia baja de los proveedores (oferta elevada) - Personal especializado en materia pericial - Elevada eficiencia del colaborador pericial y administrativo - Idoneidad del informe médico legal - Relación con clientes adecuada - Infraestructura óptima del IML (contabilidad, finanzas, control de presupuesto y planificación) - Planificación de compras de insumos (mobiliario, materiales, equipos, etc.) - Desarrollo de sistemas informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la inversión en nuevo equipo pericial que permita aprovechar las nuevas tecnologías y al personal especializado. - Crear campañas de comunicación de diversos temas importantes para la adecuada labor y ambiente, a través de los sistemas informáticos internos. - Mejorar el posicionamiento de la Institución en el sector público y como institución especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar actividades de cercanía y comunicación con población de Santa Anita. - Impulsar la identidad y motivación del personal para que continúen y sigan mejorando en sus labores y en todo lo que les compete, a favor de su bienestar; y disminuir la crisis social y/o sus efectos.
Debilidades	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de postventa - Infraestructura DML (mobiliario, oficinas, materiales) - Diferencia de beneficios entre colaboradores del mismo rango - Salud mental y emocional colaboradores debido al Covid-19 - Nivel tecnológico del equipamiento pericial - Falta de campañas de concientización y comunicación a la población vulnerable 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar el uso eficiente/ecoamigable y cuidado de los recursos físicos. - Conocer la preferencia de los colaboradores respecto a los beneficios preferibles; e implementar los más solicitados y viables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el servicio postventa a través de encuestas de satisfacción. - Generar espacios de bienestar mental y emocional para los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2021

CAPITULO VI. INTERVENCIÓN

En este capítulo, se detallará el proceso del estudio de clima organizacional para la División Médico Legal II Lima Este, así como la presentación de los resultados.

6.1 Población

Los colaboradores de la DLM II Lima Este que cumplen con los siguientes requisitos:

- Tienen mínimo 6 meses dentro de la DML
- Se encuentran en planilla

La población es de 92 colaboradores, de los cuales 88 respondieron la encuesta.

6.2 Análisis cuantitativo

6.2.1 Descripción del instrumento

El instrumento fue elaborado por la Dirección de Calidad en Salud, del Ministerio de Salud, en conjunto con el Comité Técnico de Clima Organizacional y un equipo multidisciplinario de expertos. La finalidad fue obtener una herramienta metodológica para realizar el estudio de clima organizacional de los entes de salud y los demás subsectores que así lo estimen pertinente. (ver anexo 5)

Se utilizó la escala de Likert y la modalidad de aplicación mixta. El instrumento fue validado por el comité de expertos. La validación de la claridad de enunciados se realizó por medio de focus group y validación estadística utilizando Alfa de Cronbach cuyo valor es cercano a 1. Esto significa que el uso de la herramienta es confiable.

Se evalúan tres dimensiones, las cuales, se subdividen en variables.

Cuadro 16: Dimensiones y Variables de la Encuesta de Clima Organizacional

Dimensión	Variable	Descripción
Potencial humano	Liderazgo	Influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
	Innovación	La voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
	Recompensa	Medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, sabiendo que, incentivar a hacer bien el trabajo, tiene mayor impacto en el clima. Si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
	Confort	Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
	Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites a que se ven enfrentados. Es la medida en que se pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e desestructurado.
	Toma de decisiones	Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman, así como el papel de los empleados en este proceso.

Gestión organizacional	Comunicación	Las redes de comunicación existentes, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
	Remuneración	Forma en que se remunera a los colaboradores.
Cultura	Identidad	El sentimiento de pertenencia, y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
	Conflicto y cooperación	El nivel de colaboración entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben.
	Motivación	Las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente. Conjunto de intenciones y expectativas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Fuente: Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional (MINSa, 2009)

6.2.2 Fase de alineamiento

Se realizó una reunión con el jefe, Juan Carlos Díaz Vega, con la finalidad de obtener su compromiso, recabar información de la organización a profundidad, definir acuerdos y los próximos pasos del proceso.

6.2.3 Fase de sensibilización y comunicación

Se realizó la etapa de sensibilización, buscando obtener el compromiso de los colaboradores, generar confianza en el proceso y que comprendan su relevancia.

Se siguió un proceso, que inició con la comunicación por parte del jefe a los encargados de cada área. Ellos, a su vez, comunicaron a los demás colaboradores con la misma finalidad mencionada previamente.

Días previos, el jefe de la DML envió un correo como recordatorio. En dicho correo, se resaltó la finalidad de la iniciativa, los pasos para la realización y ciertas consideraciones como fecha de inicio - término, la confidencialidad, el anonimato y la autoaplicabilidad. Asimismo, se adjuntó el documento de “preguntas frecuentes” y se brindó el correo de atención al usuario.

El día acordado para el inicio, se envió el correo con el link de ingreso (desde servidor externo), así como indicaciones y salvedades; todo ello en busca de un óptimo proceso. Luego, se realizaron recordatorios diarios con el status de participación. Finalmente, se remitió el correo de cierre, agradecimiento y próximos pasos.

6.2.4 Fase de aplicación

La encuesta fue aplicada por mi persona, siendo un ente externo a la Institución.

Debido a encontrarnos en pandemia, esta fue realizada de manera virtual, utilizando la plataforma Survey Monkey; y enviada desde un correo y link externo a la DML. Asimismo, la encuesta estuvo vigente por una semana para su realización. Al cierre del plazo, se obtuvo un 95,7% de participación.

6.2.5 Resultados

A continuación, se pasará a detallar los principales resultados de la evaluación de clima laboral 2021 para la DML.

Resumen de principales resultados

El índice de satisfacción general es de **66%**, es decir, el rango de colaboradores que se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo.

Respecto a los resultados generales por dimensión, la DML puntúa Potencial Humano, Gestión Organizacional y Cultura, **56%**, **66%**, **78%**, respectivamente.

La distribución de respuestas indica que el grado de satisfacción varía entre 97% y 15%. Asimismo, se observa que existe un porcentaje considerado de colaboradores que no se encontrarían totalmente conformes con el clima. En promedio general, existe la misma cantidad de indecisos que pesimistas, representando ambos, 34%.

Las variables más pesimistas son Confort (33%) y Recompensa (30%). Remuneración (53%) es otra variable con puntaje bajo, con el 80% de sus preguntas con puntuaciones por debajo de 50%. Se recomienda revisar la equidad remunerativa y la relación carga laboral – remuneración.

Identidad es la variable que puntúa más alto (90%), principalmente, por el compromiso e interés en el desarrollo de la DML por parte de los colaboradores. Los analistas, biólogos y dentista son los que más valoran esta variable. En contraste, la variable que puntúa más bajo es Recompensa (43%); siendo los médicos los que la puntúan más bajo. Se recomienda trabajar en mejorar la percepción de los incentivos laborales como estímulo, así como la distribución justa de los premios y reconocimientos.

La diferencia entre el porcentaje general de satisfacción (66%) y el puntaje obtenido en el enunciado Gestalt, “tomando en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar” (76%), es de 10 puntos porcentuales. Esto indica que, aún con la rigurosa evaluación de los 55 enunciados previos; más de las $\frac{3}{4}$ partes de los colaboradores se siente a gusto en el ambiente laboral y presenta una conexión emocional con la DML. Asimismo, desde esta evaluación emocional, el 19% se encuentra indeciso sobre el ambiente laboral y un 5% se encuentra insatisfecho con el mismo.

Las principales fortalezas de la DML son el conocer sus funciones específicas, recibir el pago a tiempo y el interesarse en su desarrollo. En oposición, las principales oportunidades de mejora se encuentran en realizar actividades recreativas, mejorar los incentivos laborales, premios y reconocimientos, así como generar reuniones de coordinación entre áreas y mejorar la forma de evaluación.

Analizando los resultados por cargo, se encuentra que, los médicos (50%) y sus asistentes (57%) son los que poseen una percepción más desfavorable; en contraste con los biólogos y dentistas (83%), y asistentes administrativos (75%) que poseen percepciones más favorables.

Respecto a los resultados por áreas, se confirma que, el área de Medicina Forense (48%), donde se encuentran los médicos, es el área con menor puntaje.

El 68% de colaboradores cree y confía en sus líderes. El 74% considera que sus líderes están disponibles cuando se les necesita. Sin embargo, sólo el 58% considera que los líderes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la DML. El área más satisfecha es biología/odontología forense (90%).

La variable innovación recibe un 60% de puntaje, debiéndose principalmente a que, sólo el 49% considera que la innovación es característica de la DML.

Las únicas dimensiones que puntúan por encima de 70% son Estructura (76%), Identidad (90%), Conflicto y cooperación (72%) y Motivación (73%).

El análisis de las principales variables indica que las percepciones más bajas del clima laboral se encuentran entre los médicos (50%) y los asistentes de medicina legal (57%).

En cuanto a las demás variables sociodemográficas, se tiene que:

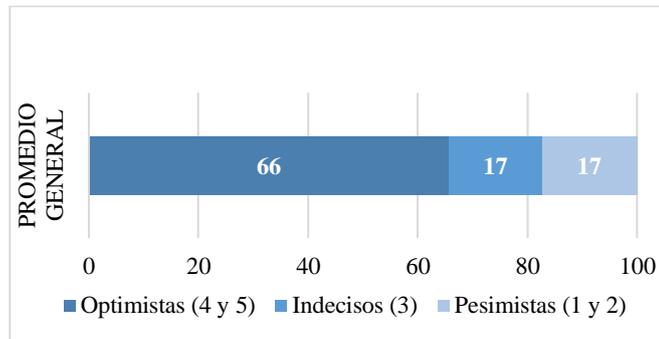
- De acuerdo al sexo, los hombres (71%) perciben el clima laboral más favorable que las mujeres (63%).
- Los colaboradores que poseen mayor grado de instrucción, perciben más bajo el clima laboral.
- A mayor edad y mayor cantidad de años de trabajo; menor percepción favorable del clima laboral.
- Los colaboradores nombrados (41%) son los que se encuentran menos satisfechos. Por su parte, no existe diferencia considerable entre los colaboradores contratados por plazo fijo (68%) que los contratados por plazo indefinido (69%).

En conclusión, existe una brecha amplia de mejora de la percepción del ambiente laboral de la DML, ya que el puntaje se encuentra incluso por debajo de 70 puntos. Sin embargo, existe potencial entre los colaboradores, ya que más del 76% considera que, a pesar de todo, la DML es un gran lugar para trabajar (Gestalt).

Resultados a mayor detalle

Si bien el **66%** de los colaboradores se encuentra satisfecho, se observa un 17% indeciso y un 17% insatisfecho.

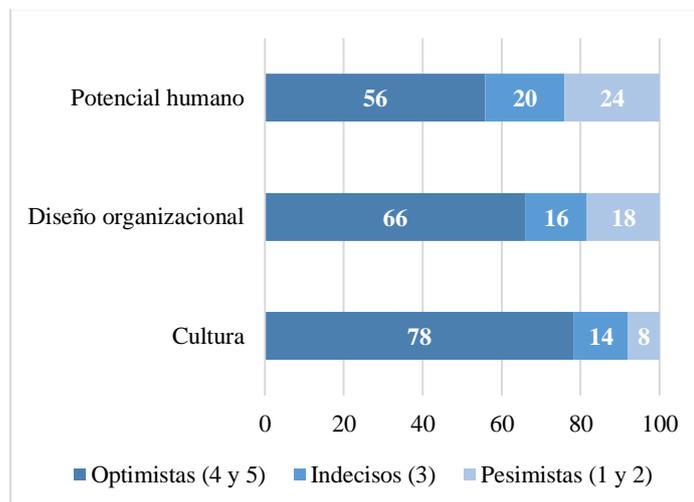
**Gráfico 4: Distribución General de Respuestas:
Optimistas, Indecisos, Pesimistas**



Fuente: Elaboración propia, 2021

Asimismo, al analizar la data por dimensiones, se observa que, la mayor cantidad de indecisos se encuentra en Potencial Humano (20%), así como la mayor cantidad de pesimistas (24%). Cultura (78%) es la dimensión con mayor satisfacción.

**Gráfico 5: Distribución de Respuestas por Indicador:
Optimistas, Indecisos, Pesimistas por Dimensión**



Fuente: Elaboración propia, 2021

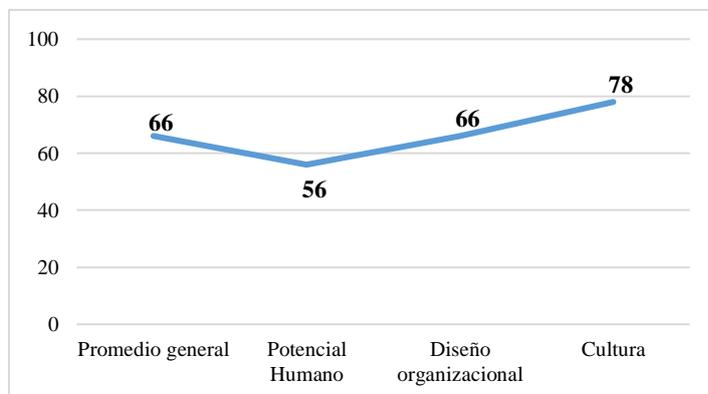
A continuación, a mayor detalle, los resultados por variables. En el anexo 14 se puede observar los resultados por dimensiones y variables – área; y en el anexo 15 por dimensiones y variables – cargo.

Cuadro 17: Promedios Generales por Variables

Expresado en % de colaboradores satisfechos 2021	Promedios
PROMEDIO GENERAL	66
POTENCIAL HUMANO	56
Liderazgo	68
Innovación	60
Recompensa	43
Confort	53
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	66
Estructura	76
Toma de decisiones	66
Comunicación	68
Remuneración	53
CULTURA	78
Identidad	90
Conflicto y cooperación	72
Motivación	73
GESTALT	76

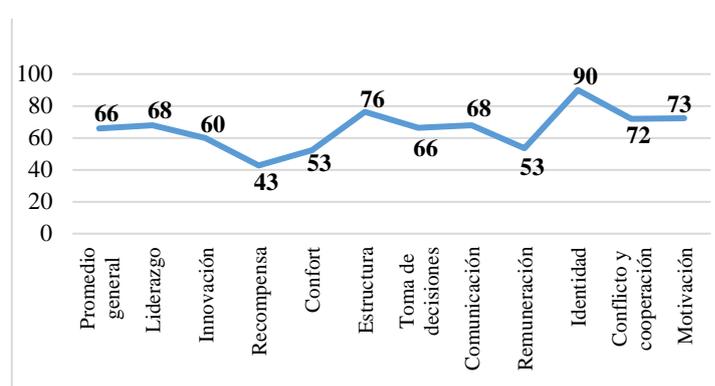
Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 6: Nivel de Satisfacción por Dimensiones 2021



Fuente: elaboración propia, 2021

Gráfico 7: Nivel de Satisfacción por Variables 2021



Fuente: Elaboración propia, 2021

Los aspectos mejores evaluados y peor evaluados son:

Cuadro 18: Aspectos más Altos y más Bajos

Aspectos con puntajes más altos	%	Aspectos con puntajes más bajos	%
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	97	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.	15
Recibo mi pago a tiempo.	95	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	24
Me interesa el desarrollo de mi organización.	95	Los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa.	33
Estoy comprometido con mi organización.	95	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.	35
Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.	95	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.	39

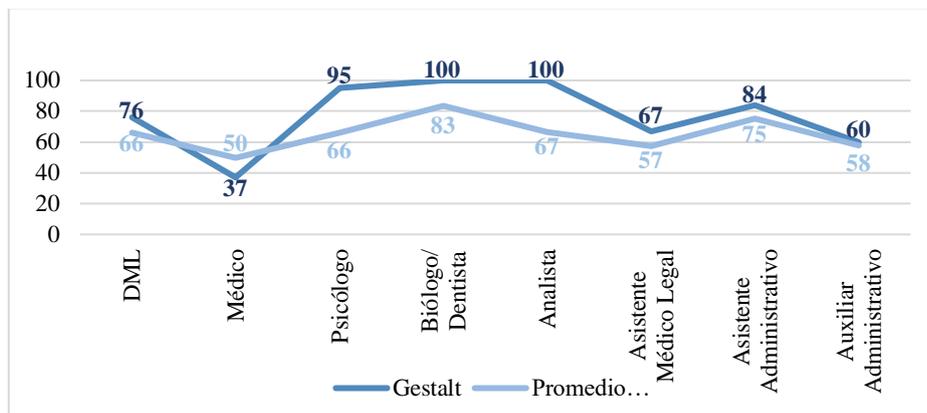
Fuente: Elaboración propia, 2021

Respecto al ítem Gestalt, es necesario comenzar con la definición de la misma. En materia psicológica, según Wertheimer, la Gestalt significa:

“El todo es mayor que la suma de sus partes” es decir, que los elementos se perciben como totalidad y no como la unión de partes. Asimismo, se refiere al vínculo emocional de los individuos, por encima de los vínculos y percepciones racionales.

Esta pregunta evalúa la relación entre la percepción emocional y racional de los colaboradores respecto al ambiente. Lo usual es que el aspecto emocional prime al aspecto racional. Es preocupante cuando el aspecto emocional es menor que el racional, como se observa en el caso de los médicos, donde el promedio general es 50% y la Gestalt es 37%. En el anexo 16 se puede observar la Gestalt vs Promedio General por Área.

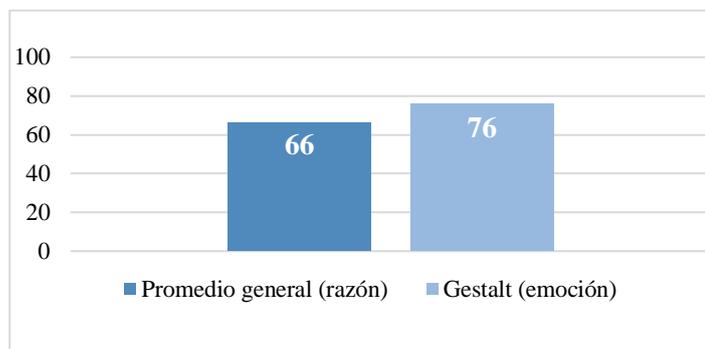
Gráfico 8: GESTALT vs Promedio General por Cargo 2021



Fuente: Elaboración propia, 2021

Si bien el 66% de los colaboradores tiene una percepción favorable respecto al ambiente laboral de la DML, el 76% indica que “la DML es un gran lugar para trabajar”. Esto indica que, a pesar de, los 55 enunciados racionales, el 76% brinda una evaluación emocional favorable.

Gráfico 9: Promedio General (Razón) vs GESTALT (Emoción) 2021

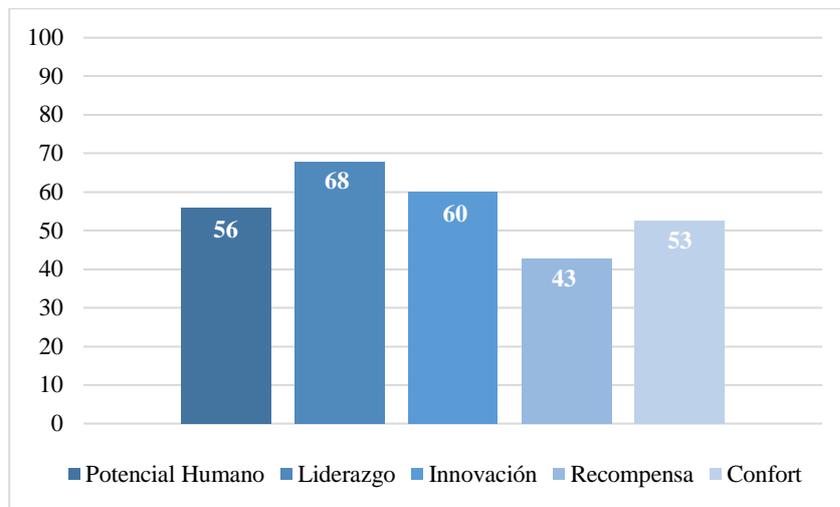


Fuente: Elaboración propia, 2021

Finalmente, se presentan los resultados detallados por dimensiones y variables. Además, los resultados por cada pregunta se pueden observar en los anexos 17, 18 y 19.

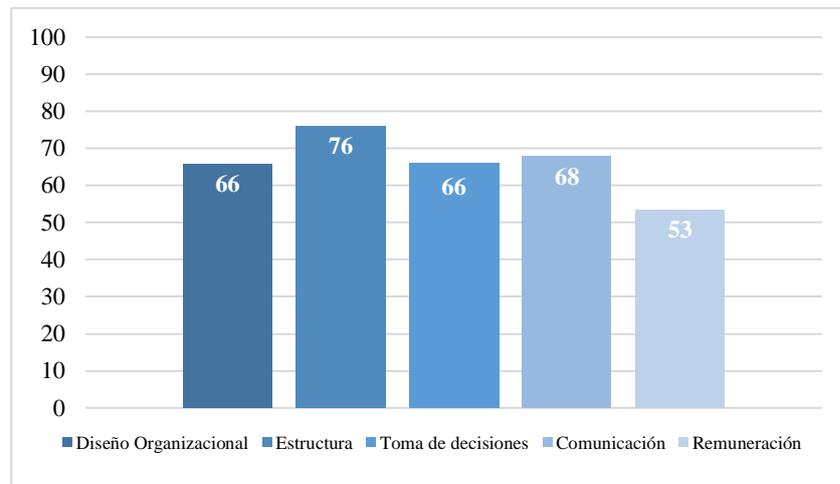
Cultura (78%) es la dimensión con mayor satisfacción, sobre todo, porque los colaboradores se encuentran interesados en el desarrollo de la organización y sienten que su trabajo es relevante para los resultados organizativos. En contraste, Potencial Humano (56%) posee el menor puntaje, y principalmente, se debe a que los colaboradores consideran que no existe adecuados incentivos laborales, y los reconocimientos no se entregan de manera justa.

Gráfico 10: Resultado por Dimensión: Potencial Humano



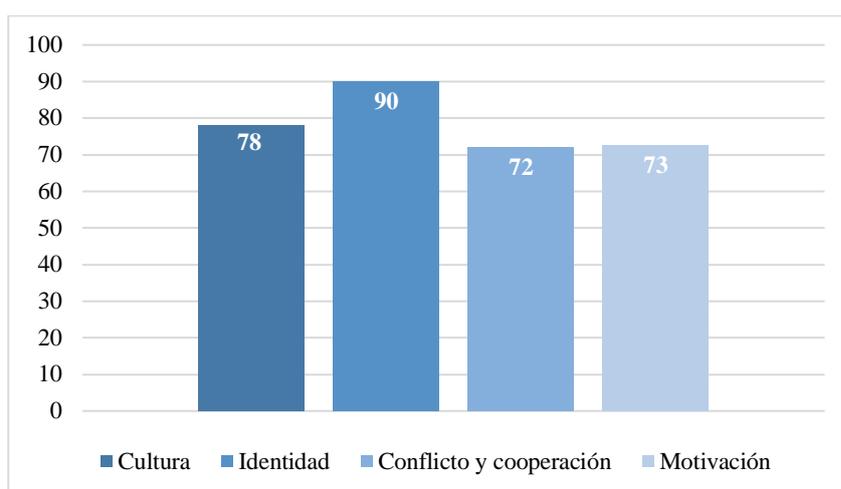
Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 11: Resultado por Dimensión: Gestión Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2021

Gráfico 12: Resultado por Dimensión: Cultura



Fuente: Elaboración propia, 2021

Si se desea observar los niveles de satisfacción por cargo, edad, años de trabajo, modalidad de contrario, sexo, edad, grado de instrucción y por dimensión; revisar los anexos 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 respectivamente.

6.3 Análisis cualitativo

El análisis cualitativo se realizó posteriormente a la toma de la encuesta con tres objetivos principales:

- Recabar mayor información que se haya podido pasar por alto en el análisis cuantitativo.
- Ahondar en dimensiones con resultados intermedios, buscando encontrar algún punto clave que se pueda considerar en el plan de acción.
- Ahondar en los puntos de mejora indicados en la encuesta y así las acciones del plan sean más eficaces.

En el análisis cuantitativo, se utilizaron tres herramientas: visita de campo, pregunta abierta en encuesta y entrevistas a profundidad.

Debido al contexto de pandemia, no se pudieron realizar focus group, ya que se consideró riesgoso, así como los horarios de los colaboradores por área eran muy dispersos. Asimismo, se evaluó realizarlos virtualmente, pero se concluyó que se perdería la riqueza real de dicha herramienta.

A continuación, se detallan los principales resultados de cada una.

6.3.1 Resultados de comentarios – pregunta abierta

De 88 colaboradores (96%) que respondieron la encuesta, el 48% realizó comentarios adicionales. Estos fueron positivos y negativos, y se generaron a partir de la pregunta abierta al final de la encuesta.

Asimismo, fueron desglosados en 48 enunciados, de los cuales, el 83% fueron comentarios pesimistas respecto a la DML.

Por un lado, en cuanto a los comentarios positivos, las dimensiones de Identidad y Motivación son los más recurrentes, resaltando que, se sienten a gusto, es un adecuado lugar para trabajar, y donde uno puede formarse y desarrollar las habilidades de su especialidad.

Por otro lado, en cuanto a las oportunidades de mejora, las variables con mayores comentarios pesimistas es Confort (38%), siendo los principales pedidos, que exista una mejora en la infraestructura y ambientes; así como en renovar los equipos. Al mismo tiempo, sugieren equidad y mejora en el trato y aspecto remunerativo, al igual que, el nombramiento oficial de coordinadores por área. También se solicita mayor presencia e interacción por parte del líder, así como mayores actividades de capacitación, motivación y recreativas. Finalmente, manifiestan que no existen mayores incentivos laborales no económicos ni se les reconoce la buena labor realizada.

6.3.2 Resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas

Se realizaron cinco entrevistas de carácter semi-estructurado a un médico, un psicólogo, un asistente médico legal, un biólogo, un asistente administrativo y un auxiliar administrativo. La duración promedio de cada entrevista fue de 40 minutos mediante videollamada. Asimismo, se le aseguró al entrevistado el anonimato y confidencialidad, y se le brindó el espacio de confianza.

Se confeccionó un guía de preguntas (ver anexo 20) en torno a la cual se realizaron los abordajes y de donde parten las conclusiones generales a continuación expuestas.

Se considera que la gestión del líder no es la más adecuada, ya que faltan conocimientos de gestión. La jefatura siempre es ocupada por un médico y creen que, esa podría ser la causa de que no posean el suficiente conocimiento en gestión. Sin embargo, refieren que no es un tema puntual con la jefatura actual, sino algo repetitivo en las últimas jefaturas. Por ejemplo, se cree que no existe una adecuada planificación del presupuesto, ya que, se acepta el monto otorgado por el Estado, pero realmente, no hay línea clara para lo cual se utilizará. Asimismo, el feedback no es parte de la gestión, ni poseen mayor noción de qué tal están realizando sus labores. Por ende, tampoco existe un plan de acción de mejora por trabajador.

La estructura tampoco es favorable, porque no existen líderes formales por área. Es decir, se suelen nombrar “coordinadores” informales por área, y suelen ser el personal más antiguo. Esto

genera que no tengan la suficiente autoridad, se tomen medidas de acuerdo a las ganas y los lineamientos por áreas sean muy distintos. Además, algunos administrativos se encuentran sobrecalificados, por ejemplo, se han encontrado digitadores que son licenciados en Administración de Empresas.

Otro gran reto es que, debido al Nuevo Código Procesal Penal que fomenta la protección a la mujer, se han contratados más médicos y psicólogos. Sin embargo, no se ha previsto que no existe la suficiente infraestructura que acompañe dichas incorporaciones; lo que genera que en un sólo turno haya sobre oferta de dicho personal, y mayor saturación del espacio innecesariamente.

Respecto a la comunicación, esta es bastante informal y en ciertos espacios, puede tornarse violenta. Por ejemplo, los administrativos indican que se realizan muchas acusaciones y quejas directas por el grupo de WhatsApp, sin embargo, luego no se conversa de ello personalmente. Asimismo, existen chismes y rumores, donde cada área tiene distintas versiones de los mismos hechos.

En el tema remunerativo, la convivencia de tres sistemas laborales (Ley 276, Ley 728, CAS), genera notorias diferencias no sólo en los beneficios mensuales, sino en las rutinas diarias. Un ejemplo, es que, en la misma guardia nocturna, algunos reciben alimentación y otros no. Por otro lado, los médicos se encuentran incómodos, porque consideran que ellos al ser el personal más especializado, deberían tener mayores beneficios salariales. Además, indican que se debería realizar una diferencia entre los médicos antiguos y más jóvenes.

El confort físico, como ha sido mencionado, es deficiente en temas de espacios y modernización. Sin embargo, por encima de ello, lo que más reclaman los colaboradores es que no existe un ambiente laboral armonioso ni tampoco medidas actuales para mejorarlo. Todo lo contrario, la pandemia lo ha agravado. Por ejemplo, desean que haya una celebración por aniversario de la DML, un día de integración outdoor y que se celebren los cumpleaños, puesto que, sobre este último punto, debido a que no existe un proceso formal, a veces se celebran algunos y otros no, dependiendo de las ganas y el contexto puntual del momento.

Finalmente, en materia de reconocimiento, algunos colaboradores creen que existen favoritismos. Por ejemplo, hay colaboradores que cumplen con los requisitos para postular a una posición, pero, aun así, no son aceptados. Asimismo, consideran que no hay capacitaciones ni una línea de carrera para la mayoría de las posiciones; lo cual genera que se encuentren con el mismo conocimiento y el mismo puesto durante un largo periodo. Esto los desmotiva bastante. A continuación, se presenta un cuadro con las principales demandas de beneficios por cargo.

Cuadro 19: Resumen de Demandas de Beneficios y Otros por Cargo

Médicos	Psicólogos	Biólogos/Dentista	Administrativos
-Mejor paga mensual debido a que son el personal más especializado. -Mejor paga por guardias nocturnas. -Diferencias salariales y de beneficios entre médicos antiguos y más jóvenes.	-Mejora física de sus consultorios. -Mayores capacitaciones técnicas/especializadas.	- Mayor cercanía con el resto de la DML. Debido a que, físicamente no se encuentran en el mismo local, no se sienten parte del equipo, aunque a favor, creen que, por ello, están con mayor calma que el resto de la DML.	-Capacitaciones. -Línea de carrera. -Espacios de integración y motivación. -Consideración en la toma de decisiones. -Mejor comunicación entre áreas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.3.3 Resultados de la visita de campo

El miércoles 16 de junio, siguiendo todos los protocolos pertinentes, se realizó la visita de campo a la DML. Esta visita fue coordinada con el jefe de la DML, Juan Carlos Díaz, el cual comunicó a los colaboradores que la visita se daría durante la semana. Sin embargo, el día exacto no fue comunicado, lo que permitió que se pueda observar a los colaboradores lo más parecido a su ambiente natural.

Se estuvo un promedio de 40 minutos en las instalaciones, anotando las observaciones en el Formato de Visita de Campo (ver anexo 21). Los principales hallazgos son presentados a continuación.

Sólo existe un jefe que lidera a toda la DML y la presencia de este no es durante todos los turnos, por ende, hay espacios donde este no se encuentra y delega cualquier coordinación a su secretaria. Esto genera ciertos conflictos, ya que, algunos colaboradores no se sienten cómodos de recibir órdenes de la misma, en la ausencia del jefe.

Respecto al ambiente físico, si bien los espacios se encontraban limpios, estos son bastantes reducidos y tuzurizados. No hay una adecuada ventilación, puesto que no hay aire acondicionado y los ventiladores no se pueden prender por normas Covid-19. Tampoco hay ventanas en todos los espacios, como en los consultorios médicos. Por ello, los médicos refieren que temen contagiarse alguna enfermedad, y más ahora en pandemia. Además, los espacios de tránsito son angostos, por lo que no se puede desplazar con comodidad. Entre las áreas, existe un ambiente de reunión, utilizándose para almorzar, y para reuniones formales e informales. Este cuenta con una mesa grande y un televisor (comprado por los colaboradores),

Respecto al mobiliario, si bien todos se encuentran limpios, algunos se observan avejentados y deteriorados. Los equipos tecnológicos tienen tres años desde que se renovaron y los colaboradores indican que funcionan regular, es decir, a veces, están lentos o fallan. Los médicos

refieren que no poseen todo el material tecnológico especializado en estado adecuado (ej. cámaras).

De acuerdo al stock de materiales, cuentan con ellos para sus labores del diarias, sin embargo, se observa que todos los materiales se encuentran almacenados en un solo cuarto, sin mayores rotulaciones, conteo de stock, etc.

Respecto al clima laboral, se puede observar un ambiente cargado, donde el estrés y la seriedad son las principales características. La comunicación no verbal también es distante y fría.

Las normas Covid-19 se cumplen a cabalidad. Sin embargo, se puede mejorar la espera de los usuarios, ya que sólo hay 8 espacios para sentarse, y en pandemia, sólo se pueden utilizar 4. Esto genera que algunos usuarios tengan que esperar afuera. El área de espera sólo es un pasadizo.

Finalmente, sin saber los motivos reales, se observa algunos colaboradores sin realizar funciones laborales, es decir, sentados mirando largo tiempo su celular o jugando en la computadora.

6.4 Propuesta de mejora

Luego del profundo análisis realizado, se generan las siguientes propuestas:

6.4.1 Potencial humano – Liderazgo

Propuestas:

La imagen del líder se encuentra bastante deteriorada y esto ocurre desde varias gestiones previas. Se indica que, al líder le falta conocimientos de gestión y liderazgo; así como no se da a vasto para relacionarse con las áreas y colaboradores, ya que no tiene equipo de líderes (uno por área).

Las siguientes iniciativas son el punto de partida desde esa mirada, buscando mejorar la imagen y preparación del líder, así como generar mayor interacción y desarrollo de su equipo.

a. Reuniones de esquina

Generar un espacio semanal de 15 minutos donde el líder tenga un encuentro con todo el equipo. En este espacio, el líder dará directrices, noticias, reconocimientos, cumpleaños, bienvenidas, despedidas y todo lo que se considere pertinente para un ambiente y desempeño favorable. Los colaboradores podrán hacer propuestas de temas, sin embargo, serán revisados y aprobados previamente por el líder. Se propone que sean los días viernes al iniciar la jornada (9 am).

Duración de planificación: 1 mes / ejecución: todo el año 2022 posterior a la ejecución

b. Elección de agentes de cambio

El jefe elegirá a un agente de cambio (líder) por cada área (administración, medicina, biología, psicología) con la finalidad de que ellos sean sus representantes dentro de la mismas. De esta

manera, el jefe podrá avocarse a funciones más estratégicas y realizar sus labores centrales con mayor enfoque; así como cada área se sentirá más apoyada y sostenida por su propio coordinador. Se considera que, si bien, esta estructura paralela no es formal, tiene gran potencial de funcionar, siempre y cuando, tenga continuidad y el apoyo directivo.

Duración de planificación: 1 mes / ejecución: todo el año 2022 posterior a la ejecución

c. Plan de retroalimentación

Crear un plan de retroalimentación y escucha a los colaboradores. Si bien, no existe una evaluación de desempeño ni un plan de capacitación; se considera que es vital la creación de espacios de retroalimentación con los colaboradores, ya que gran parte de ellos se sienten muy desorientados respecto a su desempeño, así como poco escuchados por su líder.

En estas actividades participarán los agentes de cambio, los cuales apoyarán al jefe en el proceso de retroalimentación. Asimismo, debido al gran despliegue que esta actividad implica, se propone mapear la situación de cada colaborador e iniciar por los casos considerados críticos.

Es vital comprender que este proceso incluirá el proceso de feedback y feedforward, es decir, no sólo se tendrá en consideración lo que ya sucedió, sino lo que se puede hacer con eso y con distintas posibilidades a favor del futuro. Se incentivará en trabajar hacia metas concretas por trabajador proyectadas a largo plazo. En esta línea, se realizarán los respectivos seguimientos luego de 6 meses de haber terminado con el primer proceso de retroalimentación.

Duración de planificación: 1 mes / ejecución: 3 meses primera etapa, seguimiento inicia 6 meses después.

Recomendación:

- Se recomienda comenzar a trabajar bajo la mirada de una cultura participativa, donde el jefe sea capacitado en desarrollar el liderazgo; con la intención de que logre empoderar al colaborador, fomentar su participación en la toma de decisiones e impulsar el trabajo conjunto. Lo que se busca es asegurar la continuidad e impacto de todas las propuestas y se considera que, este es un punto crucial para lograrlo, no sólo a corto plazo, sino a mediano y largo plazo.

Cuando se incluye a los colaboradores en tareas cercanas a la visión de la organización; se generan diversas ventajas como aumentar su compromiso, potenciar su desempeño, mejora de las decisiones asumidas, aumento en la unión del equipo, mayor comprensión de los retos, entre otros.

- Se recomienda que, como requisito, en el perfil de puesto del jefe DML, se incluyan estudios de postgrado en gestión y administración; así como se cercioren que cumple con la competencia de liderazgo. Asimismo, que se cumpla con dichos requisitos al momento de la elección.

6.4.2 Potencial humano – Recompensa

Propuestas:

a. Concurso de proyectos creativos y alto impacto

El único reconocimiento que existe en la DML es el de cumplimiento de servicio, siendo este cada quinquenio y no es monetario.

Por ello, se propone realizar un “Concurso de proyectos creativos y alto impacto” con la finalidad de que, los colaboradores sientan reconocimiento por su aporte a la DML, que todos tienen las mismas posibilidades de destacar, y pongan a prueba sus habilidades técnicas y blandas. Asimismo, la DML pondrá las condiciones claras, puesto que, luego el proyecto ganador será desarrollado. Se puede observar el afiche de convocatoria en el anexo 22.

Finalmente, se recomienda no realizar ningún reconocimiento no oficial, porque los trabajadores lo perciben como favoritismo y desigualdad entre colaboradores y áreas.

Duración completa: 8 meses

b. Levantamiento de beneficios

Realizar un levantamiento de beneficios requeridos por los colaboradores. Se propone crear una encuesta confidencial a cada colaborador para conocer qué tipo de beneficios consideran relevantes y de qué manera asegurarían un mayor desempeño en sus funciones. Luego, el jefe y el área de Recursos Humanos, se reunirían para evaluar el sustento, impacto y viabilidad; y así elegir cuáles se implementarán.

Un punto central sería, cómo gestionar las diferencias de beneficios por regímenes laborales en el mismo ambiente laboral. Por ejemplo, la inclusión de cena en guardias para algunos colaboradores y para otros no, cenando ambos en el mismo espacio.

Duración de planificación: 1 mes / ejecución: depende del beneficio

Recomendación:

- Se recomienda, a mediano plazo, desarrollar un Programa de Evaluación del Desempeño con la finalidad de tener un panorama general respecto al desempeño de los colaboradores. De esa manera, establecer premios, reconocimientos y beneficios adicionales, con objetividad y equidad.

6.4.3 Potencial humano – Confort

Propuestas:

a. Actividades de recreación

Establecer tres actividades anuales de recreación para todo el personal de la DML:

- Celebración de aniversario de la DML
- Día de integración (outdoor)
- Celebración de cumpleaños mensuales

Estas actividades serán oficiales, por lo que no podrán cancelarse salvo fuerza mayor.

Se desarrollarán con los siguientes objetivos principales:

- Crear espacios de camaradería y confraternidad entre los colaboradores, tanto de la misma área como con el resto de la DML.
- Fomentar el descanso y la diversión.
- Generar mayor motivación laboral.
- Generar sentido de identidad y pertenencia.
- Mejorar el bienestar mental y emocional

Asimismo, se delegarán responsables por actividad, los cuales crearán un protocolo y cronograma como pauta para cada actividad a fin de que se cumplan con los objetivos de su creación.

Duración: varía por actividad

b. Creación del “Programa Bienestar”

Los colaboradores indican la falta de bienestar emocional, físico y mental, lo cual se ha intensificado desde la pandemia. Por ello, se propone crear el “Programa de Bienestar” con el objetivo de mejorar el bienestar laboral, más aún en épocas tan retadoras. Se iniciará con dos actividades; las pausas activas y los “tips” de bienestar”.

Las pausas durarían 5 minutos al inicio de la jornada 3 veces a la semana (lunes, miércoles y viernes) y serían guiadas por un representante por área elegido previamente. Además, los “tips de bienestar” sería enviados una vez al mes por la Intranet.

Duración de planificación: 1 mes / ejecución: todo el año 2022 posterior a la ejecución

Recomendación:

- Se recomienda realizar una evaluación del estado físico de los ambientes de trabajo, mobiliarios y equipos; y con mayor énfasis en los ambientes físicos del área de psicología, ya que es uno de los pedidos más recurrentes de esa área y se observan deteriorados. También, evaluar la

integración de los biólogos y dentistas en la misma locación del resto del equipo, con la finalidad de generar mayor cohesión.

6.4.4 Gestión organizacional – Estructura

Recomendaciones:

- Se recomienda, a mediano plazo, la revisión de los perfiles de puestos y su alineación con quienes lo ocupan. En ciertas posiciones, se ha observado que, hay colaboradores sobrecalificados, lo cual genera desmotivación en ellos. Además, una revisión de puestos, puede ser el inicio de un proyecto a largo plazo, para generar un plan de capacitación y línea de carrera. Ambas muy demandadas por distintos colaboradores.

- Se recomienda, a mediano plazo, el nombramiento de coordinadores por cada área, ya que sólo existe el jefe de la DML, pero no hay ningún representante oficial por área. En contraste, existen “coordinadores” informales por área. Sin embargo, al no haber sido nombrados oficialmente; no poseen la autoridad suficiente, no generan lineamientos claros y/o son espontáneos, lo cual ocasiona confusión en los colaboradores.

6.4.5 Gestión organizacional – Comunicación

Propuesta:

a. Mapear y analizar los distintos canales de comunicación

Mapear todos los canales de comunicación formales e informales; enumerar sus funciones y analizar cuáles realmente generan una comunicación inclusiva, eficiente y sana entre los colaboradores. Asimismo, se buscará realizar los ajustes necesarios a fin de lograr dicho tipo de comunicación.

Se propone un análisis más exhaustivo del uso del WhatsApp donde se encuentran todos los colaboradores de la DML, debido a que, dentro de ese canal, se generan varios problemas e incluso, empeoran. Se invita a evaluar la eliminación del mismo o la segmentación de dicho canal por jefaturas y/o áreas.

Duración de planificación: 1 mes / ejecución: por definir de acuerdo a los resultados

Recomendación:

- Se reitera la recomendación de la creación oficial de coordinadores por área para que, entre múltiples funciones, sean los gestores de una comunicación fluida y horizontal entre áreas. Serían el vínculo entre el jefe de la DML, sus equipos y las demás áreas. De esta manera, se podrían disminuir los “teléfonos malogrados”, chismes y rumores.

6.4.6 Gestión organizacional – Remuneración

Recomendaciones:

- Se recomienda, que el jefe solicite a la instancia pertinente de la IML, una revisión salarial, a mediano plazo, con la finalidad de asegurar la equidad remunerativa, puesto que, existen ciertas situaciones remunerativas que generan tensión y distancia entre los colaboradores. Aquí, algunos ejemplos:

- Misma remuneración para médicos antiguos como ingresos recientes.
- Mismo pago por guardia a los distintos cargos (médicos, administrativos, etc.), sin tener en consideración que, los médicos realizan pericias fuera del centro, como es el caso de los levantamientos de cadáver, atropellos, etc.

6.4.7 Cultura – Identidad y Motivación

Propuesta:

a. Taller experiencial de Identidad y Motivación

Realizar un taller experiencial de todo un día fuera de las oficinas para el área médico legal, puesto que es el área con mayor desmotivación y falta de sentido de pertenencia.

El taller tendrá como objetivo fortalecer la identidad, conciencia y motivación del equipo médico de la DML. Asimismo, se realizará un diagnóstico de cada uno de los participantes, a fin de contar con información que permita proyectar un plan de desarrollo de equipo.

Será un taller con metodología experiencial, ya que permite la creación de experiencias de aprendizaje significativo a través de la participación directa, retroalimentación, exploración, y autodescubrimiento a nivel individual y de equipo.

Este será realizado por una consultora externa, la cual se elegirá luego de una evaluación entre mínimo tres opciones.

Además, la idea es que, en el momento que el presupuesto lo permita, este taller se replique a mediano plazo para el área administrativa y área psicológica.

Duración de planeación: 1 mes / ejecución: 1 mes

Recomendaciones:

Se recomienda que, a mediano plazo, este taller se integre dentro de un programa de reinducción más consolidado. La reinducción es importante, puesto que fortalece el compromiso, el sentido de pertenencia, le recuerda al colaborador su valor agregado, etc.

6.4.8 Implementación

Cronograma de actividades

A continuación, se muestra todas las actividades y su despliegue de acción durante el 2022.

Cuadro 20: Cronograma de Actividades 2022

N°	Actividad	Inicio	Final	Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Celebración de cumpleaños	Ene	Dic	CP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Elección agentes de cambio	Feb	Feb	CP		X										
3	Taller de Identidad	Feb	Mar	CP		X	X									
4	Plan de retroalimentación	Ab	Dic	CP				X	X	X	X					
5	Reuniones de esquina	Ab	Dic	CP				X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Celebración de aniversario	May	May	CP					X							
7	Concurso proyectos creativos	May	Nov	CP					X	X	X	X	X	X	X	X
8	Programa Bienestar	Jun	Dic	CP						X	X	X	X	X	X	X
9	Levantamiento de beneficios	Jul	Por definir	CP							X					
10	Análisis canales de comunicación	Ago	Por definir	CP								X				
11	Día integración	Set	Oct	CP									X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La primera propuesta a realizar será la celebración de cumpleaños, ya que se busca celebrar todos incluso los del mes de enero. En las dos primeras semanas de enero, se mapearán todos los cumpleaños y organizará la celebración. Al final de cada mes, se realizará el desayuno por todos los cumpleaños del mes.

Los agentes de cambio serán elegidos en febrero, puesto que se considera vital tener apoyos por área para el despliegue de las diversas actividades durante el año. Cabe mencionar que, el jefe ya tiene mapeado quiénes podrían ser agentes de cambio, lo que se espera es la formalización de los mismos.

El taller de identidad será la tercera actividad en marzo, porque se busca generar el espacio de motivación y refuerzo del compromiso en los médicos (área crítica) antes de asumir las actividades restantes de la propuesta. Además, al inicio del taller, se presentará al agente de cambio del área médica y las actividades incluirán la concientización de su rol en los colaboradores.

En abril, se realizará el plan de retroalimentación, complementándolo con el diagnóstico brindando por la consultora luego del taller. Se considera necesario brindarle al colaborador una visión de su desempeño y un espacio de comunicación en los primeros meses del despliegue.

Las reuniones de esquina serán coordinadas por los agentes en el mes de abril e iniciadas el primer viernes del mes de mayo. Asimismo, la reunión de aniversario será el sábado 28 de mayo, ya que, si bien, el aniversario es el lunes 23; se busca que la mayoría de los colaboradores puedan asistir.

El concurso de proyectos se organizará en mayo, el programa de bienestar en junio, el levantamiento de beneficios en julio y el análisis de los canales de comunicación en agosto.

Como se puede observar, se ha considerado generar un espacio prudente entre las actividades y tener máximo dos proyectos avanzando por mes, con el enfoque en generar disposición y disfrute por los involucrados tanto en la planeación y ejecución.

Finalmente, se brindan las siguientes recomendaciones:

- Las actividades 1, 4, 5, 6 y 11 continúen el siguiente año sin mayores modificaciones.
- Los agentes de cambio permanezcan, dejando la posibilidad abierta, en caso se considere pertinente, a ser modificados.
- El taller de identidad se implemente para otra área en el 2022. Evaluar cuál es la que más lo requiere.
- El programa de bienestar se mantenga, evaluando la opción de generar nuevas actividades.

Presupuesto total

A continuación, se presenta el cuadro de presupuesto total anualizado de la propuesta de mejora.

Nº	Actividad	Costo directo (S/.)	Costo indirecto (S/.)	Costo total (S/.) Inc. IGV
1	Celebración cumpleaños	2436	1969	4405
2	Elección agentes de cambio	50	141	191
3	Taller de Identidad	5000	391	5391
4	Plan de retroalimentación	50	1508	1558
5	Reuniones de esquina	1800	1688	3488
6	Celebración aniversario	3000	156	3156
7	Concurso proyectos creativos	1050	172	1222
8	Programa Bienestar	50	391	441
9	Levantamiento de beneficios	50	156	206
10	Análisis canales de comunicación*	50	156	206
11	Día integración	2300	156	2456
		15836	6883	22719

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Dentro de su presupuesto, la DML cuenta con una partida “otros gastos varios”, la cual tiene un tope de S/. 100 000 por año. Se planea solicitar que, la inversión de la propuesta de mejora (S/.

22719) sea solventada desde dicha partida, ya que, en años anteriores, es desde ahí que se han solventado diversas actividades e iniciativas recreativas, de integración, entre otros.

Asimismo, antes de la pandemia, había ciertas actividades como celebración de cumpleaños esporádicos, gymkana, celebración de Navidad, que eran cubiertas desde esta partida. Con esta propuesta se busca desarrollar actividades, pero que tengan un mayor impacto en la motivación, bienestar y productividad de los colaboradores.

Cabe mencionar que, los costos indirectos componen cerca de la tercera parte del presupuesto (30%), lo cual ha sido calculado teniendo como base los costos totales (Ver anexo 23). Además, existen costos hundidos como los locales para la celebración de cumpleaños, el día de integración y la celebración de aniversario, puesto que la DML ya cuenta con locales propios para realizar diversos eventos.

Finalmente, se recomienda llevar a cabo todas las propuestas, ya que tendrían un impacto positivo directo en el clima laboral, por ende, en la productividad y gestión de la DML. Este impacto se podría medir a través del mejoramiento de los indicadores que la DML utiliza: menor rotación, ausentismo, tardanzas, entre otros. Si bien, no se nos ha permitido conocer los costos financieros, se considera que, el desarrollar la propuesta, mejoraría varios indicadores de gestión, lo que cual también tiene un costo que disminuiría. Se cree que estos costos podrían ser significativos, por lo que, al final, la reducción de los mismos cubriría cierta parte de la inversión en la propuesta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se evaluó el clima laboral de la DML, teniendo como índice de satisfacción general 66% y logrando realizar una propuesta de mejora con planes de acción concretos.
- Se logró sensibilizar a los colaboradores en la importancia de un adecuado clima laboral.
- Las principales fortalezas son el conocer sus funciones específicas, recibir el pago a tiempo y el interesarse en el desarrollo de la organización.
- Las principales oportunidades de mejora son realizar actividades recreativas; y mejorar los incentivos laborales, las coordinaciones entre áreas y la forma de evaluación.
- Los colaboradores se encuentran comprometidos con la DML, trabajan con empeño, a pesar de que, consideran que, sus condiciones laborales no son las adecuadas.
- La mayoría de los colaboradores considera que, la DML es un gran lugar para trabajar. Esta es una base sólida para implementar las medidas de mejora del clima laboral y tengan éxito.
- La importancia del clima laboral es vital para asegurar la motivación y el desempeño óptimo de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en logro de los objetivos organizacionales.

Recomendaciones

- Aplicar el plan de acción para mejorar las condiciones laborales, ya que, si bien, los colaboradores poseen un alto compromiso; no es sostenible debido a su agotamiento.
- Evaluar el clima laboral anualmente para determinar el impacto de las distintas acciones implementadas, realizar los ajustes necesarios y generar nuevas propuestas.
- Contar con el apoyo directivo permanente en el proceso de sensibilización de la importancia del clima laboral y durante la implementación del mismo.
- Implementar un plan de reinducción como estrategia de motivación, retención y fidelización.
- Ejecutar las propuestas de mejora de imagen del líder y del vínculo con sus colaboradores, ya que como se sabe, ellos son la base para una adecuada gestión del resto del equipo.
- Dar la debida importancia al reconocimiento y beneficios hacia los colaboradores, ya que lo declaran como relevante y poco existente actualmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.). Obtenido de https://www.mpfm.gob.pe/iml/mision_vision/

(s.f.). Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>

Agencia Andina de Noticias. (23 de noviembre de 2020). MEF: prioridades son atender la pandemia y reactivar la economía. *Andina*.

Ahmed et. al. (2012). *A comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks*. Asian Social Science.

Aldana et. al. (2009). Aldana, O., Hernández, M., Aguirre, D. & Hernández, S. (2009). *Clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención*. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Almanza Jimenez Rebeca et.al. (2018). TEORÍAS CLÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES Y EL GUNG HO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-18.

Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review.

Avasilcai, R. &. (2014). *Linking human resources motivación to organizational climate*. Procedia Social and Behavioral Sciences.

Baguer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Ediciones Díaz de Santos.

Bahrami et. al. (2016). *of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals*. Osong Public Health Res Perspect.

Barney, J. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view*. Journal of Managemen.

Brown, W. &. (1990). *Teoría de la organización y la administración: enfoque integral*. Limusa.

Bunch, K. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142 – 163.

Cárdenas, L. &. (2008). *Modelo e inventario PMCO para mejorar el clima organizacional*. Grupo para de Investigación, Desarrollo humano, Cognición y Educación.

- Caribe, G. P. (13 de 12 de 2018). *Nuestro enfoque [Imagen]*. Obtenido de <https://www.facebook.com/GPTWCAyCaribe/photos/nuestroenfoco-las-cinco-dimensiones-que-componen-el-modelo-conceptual-de-great-/1952918774815074/>
- D.L., N. (21 de marzo de 1997). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/\\$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf)
- D.L., N. 2. (6 de marzo de 1984). *Ley de Base de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público*. Obtenido de <http://www.rree.gob.pe/elministerio/Documents/D.%20Leg.%20N%C2%B0%20276%20Ley%20de%20Bases%20de%20la%20Carrera%20Administrativa.pdf>
- D.L., N. (27 de junio de 2008). *Ley de regulación del Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios*. Obtenido de https://www.mimp.gob.pe/files/programas_nacionales/pncvfs/stapas/DL-1057-LEY-CAS.pdf
- David, F. (2011). *Strategic Management. Concepts and cases*. Prentice Hall.
- Delgado, D. (2020). *La Covid-10 en el Perú: una pequeña tecnocracia enfrentándose a las consecuencias de la desigualdad*. Obtenido de Fundación Carolina: <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/05/AC-26.-2020.pdf>
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. Prentice Hall.
- Forehand & Von Haller. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Gestión. (08 de Marzo de 2018). En el Día de la Mujer, las cifras demuestran que no hay mucho que celebrar. *Gestión*.
- Gestión. (06 de Setiembre de 2018). Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores. *Gestión*.
- Gil Mena, F. (29 de Aril de 2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *GESTION*.
- Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Sociedad Latino Americana para la calidad*.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: procesos, estructuras y resultados*. Interamericana.
- Halpin, A. &. (1963). *The organizational climate of schools*. University Press of Washington.
- Hergenhahn, B. (2008). *Introducción a la Historia de la Psicología*. Paraninfo S.A.

- Humano, I. C. (2015). *El Impacto del clima laboral sobre la empresa*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/#:~:text=El%20tema%20de%20clima%20laboral,hoy%20en%20día%20las%20organizaciones>
- IML. (s.f.). Obtenido de https://www.mpfm.gob.pe/iml/mision_vision/
- INEI, I. N. (2020). *Comportamiento de la Economía Peruana en el tercer trimestre de 2020*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>
- Infocapitalhumano. (2015). *El impacto del clima laboral sobre la empresa. Info Capital Humano*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/>
- IPE, I. P. (15 de oct. de 2020). *Boletín IPE: Impacto del COVID-19 en Perú y Latinoamérica. Instituto Peruano de Economía (IPE)*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoameric>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. McGraw Hill.
- Mancebo del Castillo, J. (1992). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. Limusa.
- Miljánovich Castilla et al. (31 de diciembre de 2010). Perú: Mapa de violencia familiar, a nivel departamental, según la ENDES 2007-2008. Características e implicancias. Lima: Fondo Editorial de la UNMSM.
- MINAM, M. d. (2 de Marzo de 2017). *MINAM promueve la implantación de medidas ecoeficientes en instituciones públicas*. Obtenido de <https://www.minam.gob.pe/gestion-ambiental/2017/03/02/minam-promueve-la-implementacion-de-medidas-ecoeficientes-en-instituciones-publicas/>
- MINAM, M. d. (2019). *Iniciativa EcoIP 2017*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/312004/EcoIP_2017.pdf
- Ministerio Público , F. (23 de mayo de 2018). *Ministerio Público accederá a tecnología coreana en análisis forense digital*. Obtenido de <https://www.mpfm.gob.pe/iml/?K=460&id=7160>
- MINSA, C. T. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Obtenido de http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University. McGill University.
- Negocios, E. y. (1 de feb. de 2019). *Cómo funciona el modelo Great Place to Work*. *Estrategia y Negocios*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1255241-460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work>
- Padilla, A. &. (2003). *La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la estructura en red y virtual*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3).
- Pedraza et. al. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. *Clío América*, 9(17), 19.
- Pedraza, N. (2018). *El clima laboral y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. *Lasallista de Investigación*.
- Perù 21. (22 de mayo de 2020). *Crisis de parejas aumentan en un 40% en la cuarentena, según estudio*.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Ballinger Publishing Company.
- Plan Internacional. (17 de enero de 2021). *Conoce las estadísticas de violencia contra las mujeres durante la pandemia en 2021*. Obtenido de <https://www.planinternational.org.pe/blog/conoce-las-cifras-de-violencia-contras-las-mujeres-durante-la-pandemia>
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. *Contribuciones a la Economía*. ISSN 16968360, 2-15.
- Redacción EC. (30 de setiembre de 2021). *Dólar sube a un nuevo máximo histórico de S/4,13 ante turbulencia política*. *El Comercio*.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. Pearson/Prentice Hall.
- RPP, E. R. (12 de feb. de 2021). *BCR revisará proyección de crecimiento de la economía ante nueva cuarentena*. *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/bcr-revisara-proyeccion-de-crecimiento-de-la-economia-ante-nueva-cuarente>

- Salazar et. al. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Scielo Cuba.
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Smithey et. al. (2003). *Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a "Great Place to Work" and firm performance*. Personnel Psychology.
- Stringer, L. &. (2008). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Tsai, C. (2014). *The Organizational Climate and Employee's Job Satisfaction in the Terminal*.
- Virtanen, T. (2000). *Commitment and the study of organizational climate and culture*. En. N. M.

ANEXOS

Anexo 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organizacional predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el <i>statu quo</i> . Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

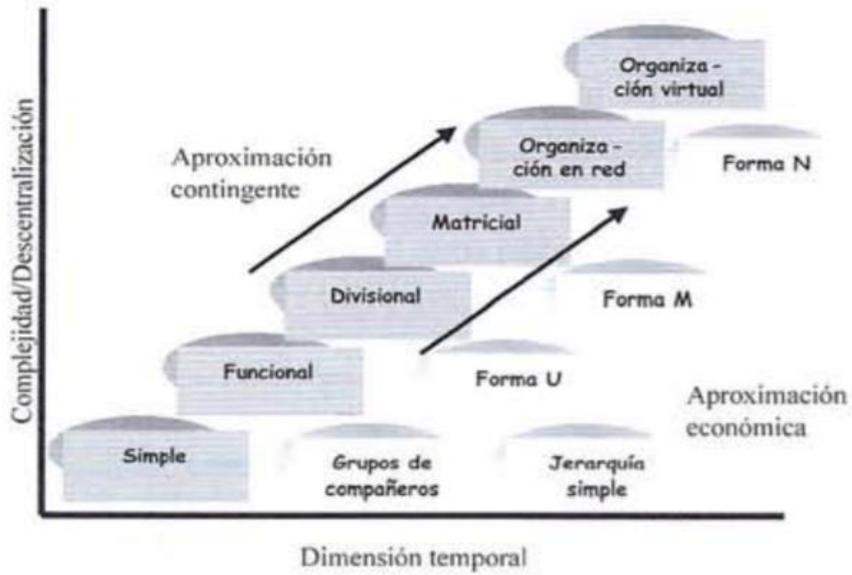
Fuente: Cuadro extraído de Chiavenato. Gestión del Talento Humano, 2009.

Anexo 2. Las tres etapas de la gestión del talento humano

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

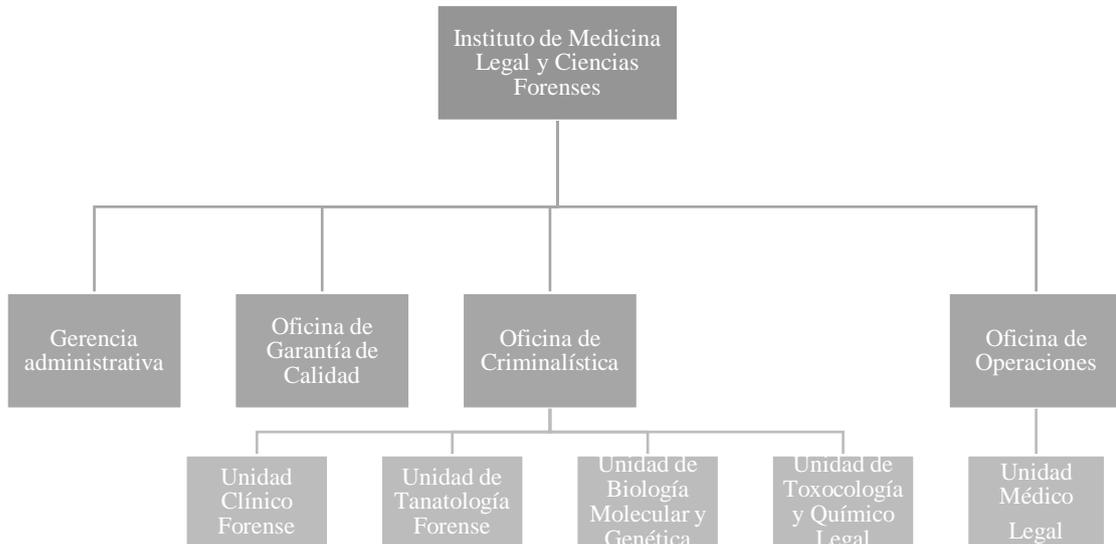
Fuente: Cuadro extraído de Chiavenato. Gestión del Talento Humano, 2009.

Anexo 3. Evolución de las formas organizativas



Fuente: Figura extraída de Padilla y Del Águila. La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la estructura en red y virtual, 2003.

Anexo 4. Estructura organizacional del Instituto de Medicina Legal



Fuente: Gráfico extraído de la página web del Ministerio Público – Fiscalía de la Nación.

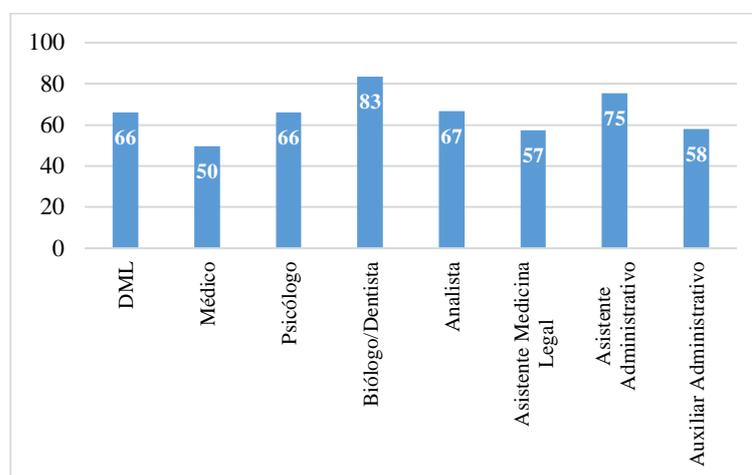
Anexo 5. Encuesta de Clima Organizacional

Encuesta de Clima Organizacional					
TED Totalmente en desacuerdo ED En desacuerdo NDNED Ni de acuerdo ni en desacuerdo DA De acuerdo TDA Totalmente de acuerdo	TED	ED	NDNED	DA	TDA
1	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.				
2	Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.				
3	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.				
4	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.				
5	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.				
6	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.				
7	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.				
8	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.				
9	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de mi organización.				
10	Me interesa el desarrollo de mi organización.				
11	Estoy comprometido con mi organización.				
12	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.				
13	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos de mi organización.				
14	Mi jefe de trabajo se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.				
15	Existe sana competencia entre mis compañeros.				
16	Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.				
17	Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.				
18	Recibo mi pago a tiempo.				
19	La limpieza de los ambientes es adecuada.				
20	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.				
21	Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.				
22	Se me permite ser creativo e innovador en la solución de los problemas laborales.				
23	Me siento a gusto de formar parte de la organización.				
24	Mi organización se encuentra organizada para prever los problemas que se presentan.				
25	El jefe supervisa constantemente al personal.				
26	Existen formas o métodos para evaluar la calidad de atención en mi organización.				
27	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.				
28	Recibo buen trato en mi organización.				
29	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.				
30	En mi organización, participo en la toma de decisiones.				
31	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización.				
32	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.				
33	Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.				
34	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.				

35	En mi equipo de trabajo, puedo expresar mi punto de vista aun cuando contradiga a los demás miembros.					
36	En mi organización, reconocen habitualmente la buena labor realizada.					
37	Existe equidad en las remuneraciones.					
38	Existe un ambiente organizado en mi organización.					
39	Mi trabajo es evaluado de forma adecuada.					
40	Las otras áreas me ayudan cuando lo necesito.					
41	Los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa.					
42	En términos generales, me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
43	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.					
44	La innovación es característica de nuestra organización.					
45	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.					
46	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
47	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
48	Las tareas que desempeño corresponden a mis funciones.					
49	El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
50	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
51	Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
52	Mi institución es flexible y se adapta a los cambios.					
53	Mi salario y beneficios son razonables.					
54	Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.					
55	El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					
56	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.					

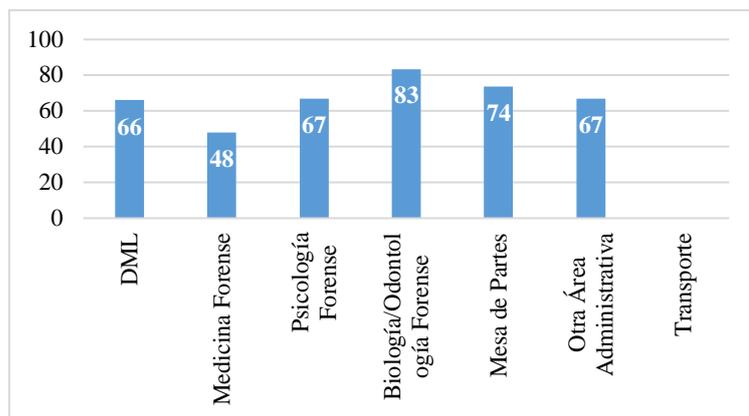
Fuente: Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional – MINSA, 2008.

Anexo 6. Nivel de satisfacción por cargo 2021



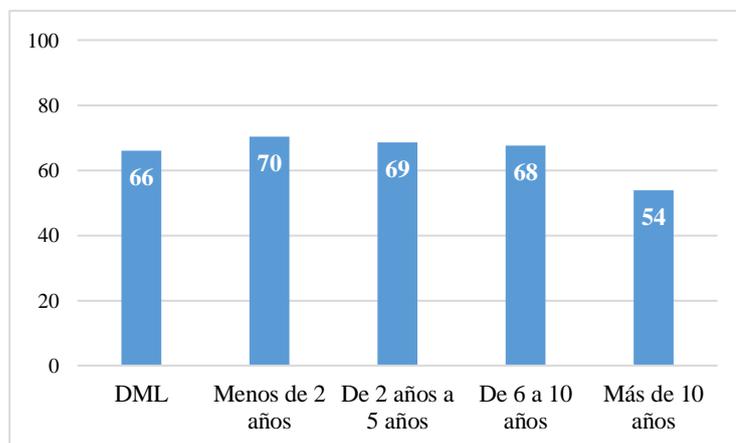
Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 7. Nivel de satisfacción por área 2021



Fuente: elaboración propia, 2021

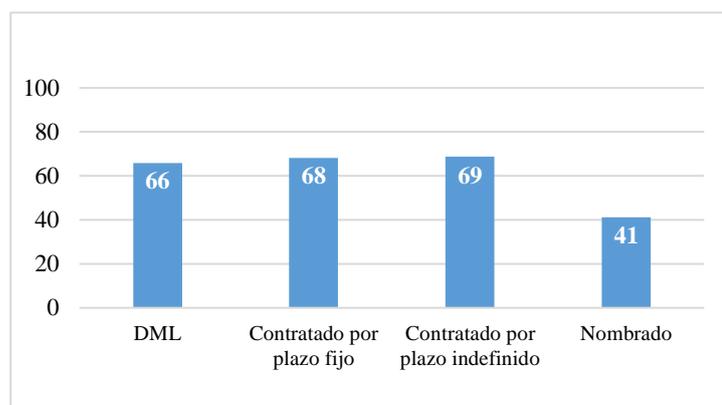
Anexo 8. Nivel de satisfacción por edad 2021



elaboración propia, 2021

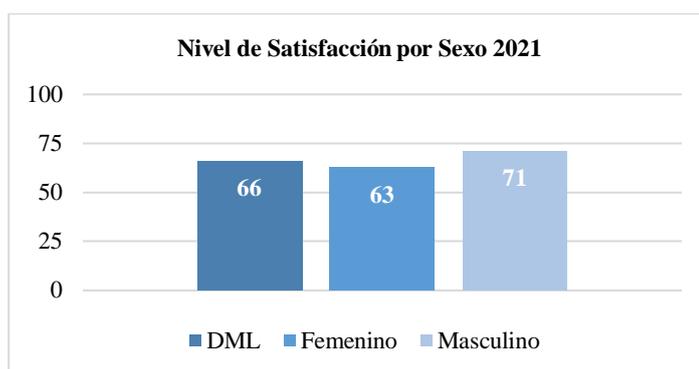
Fuente:

Anexo 9. Nivel de satisfacción por tipo de contrato 2021



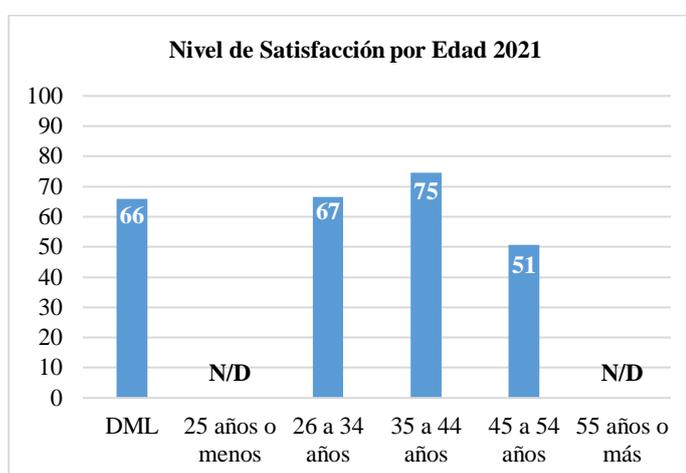
Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 10. Nivel de Satisfacción por Sexo 2021



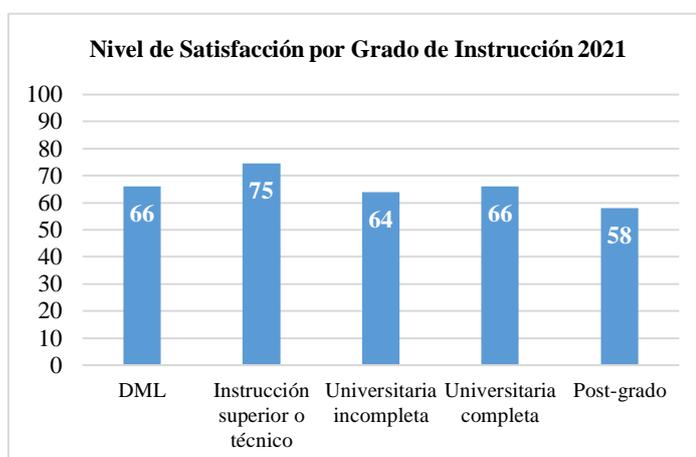
Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 11. Nivel de Satisfacción por Edad 2021



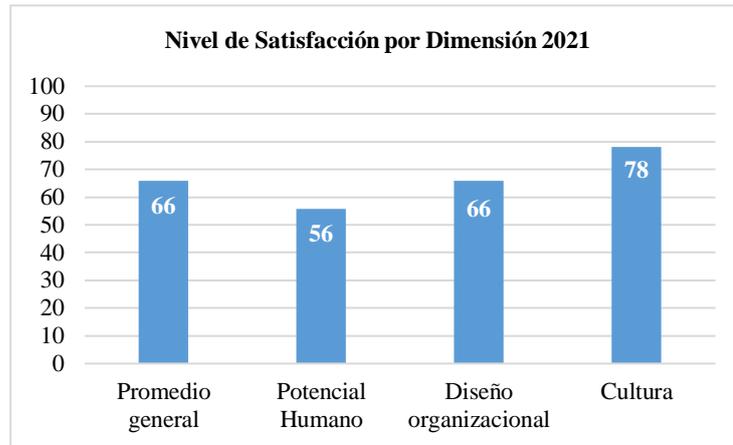
Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 12. Nivel de Satisfacción por Grado de Instrucción 2021



Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 13. Nivel de Satisfacción por Grado de Instrucción 2021



Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 14: Resultados por Dimensiones y Variables - Área

Resultados por Dimensiones y Variables - Área

Expresado en % de trabajadores satisfechos	Área						
	DML	Medicina Forense	Psicología Forense	Biología/Odontología Forense	Mesa de Partes	Otra Área Administrativa	Transporte
PROMEDIO GENERAL	66	48	67	83	74	68	N/D
POTENCIAL HUMANO	56	35	58	77	65	56	N/D
Liderazgo	68	50	70	90	69	73	N/D
Innovación	60	34	61	93	71	60	N/D
Recompensa	43	21	50	55	54	39	N/D
Confort	53	34	50	70	66	53	N/D
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	66	51	66	79	74	68	N/D
Estructura	76	61	79	93	76	80	N/D
Toma de decisiones	66	38	64	95	79	74	N/D
Comunicación	68	53	63	80	76	73	N/D
Remuneración	53	51	57	50	64	43	N/D
CULTURA	78	61	78	97	85	83	N/D
Identidad	90	80	90	100	94	93	N/D
Conflicto y cooperación	72	54	68	98	81	77	N/D
Motivación	73	50	76	93	79	78	N/D
GESTALT	76	48	91	100	75	78	N/D

Fuente: elaboración propia, 2021

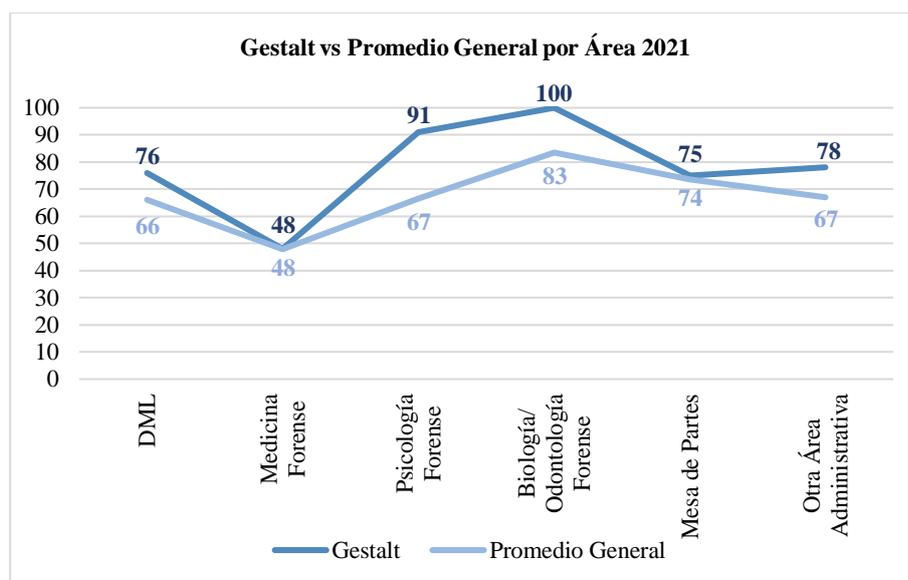
Anexo 15: Resultados por Dimensiones y Variables - Cargo

Resultados por Dimensiones y Variables - Cargo

Expresado en % de trabajadores satisfechos	Cargo							
	DM L	Médico	Psicólogo	Biólogo / Dentista	Analista	Asistente Medicina Legal	Asistente Administrativo	Auxiliar Administrativo
PROMEDIO GENERAL	66	50	66	83	67	57	75	58
POTENCIAL HUMANO	56	37	57	77	55	42	68	46
Liderazgo	68	53	70	90	67	40	81	52
Innovación	60	40	59	93	60	47	70	52
Recompensa	43	20	49	55	53	37	54	28
Confort	53	37	49	70	40	43	66	52
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	66	53	65	79	65	60	75	58
Estructura	76	65	76	93	80	60	82	80
Toma de decisiones	66	40	64	95	67	60	82	56
Comunicación	68	54	64	80	67	67	81	56
Remuneración	53	52	56	50	47	53	57	40
CULTURA	78	63	78	97	82	74	85	73
Identidad	90	79	91	100	100	90	92	96
Conflicto y cooperación	72	57	66	98	73	80	80	64
Motivación	73	54	77	93	73	53	83	60
GESTALT	76	37	95	100	100	67	84	60

Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 16: Gestalt vs Promedio General por Área 2021



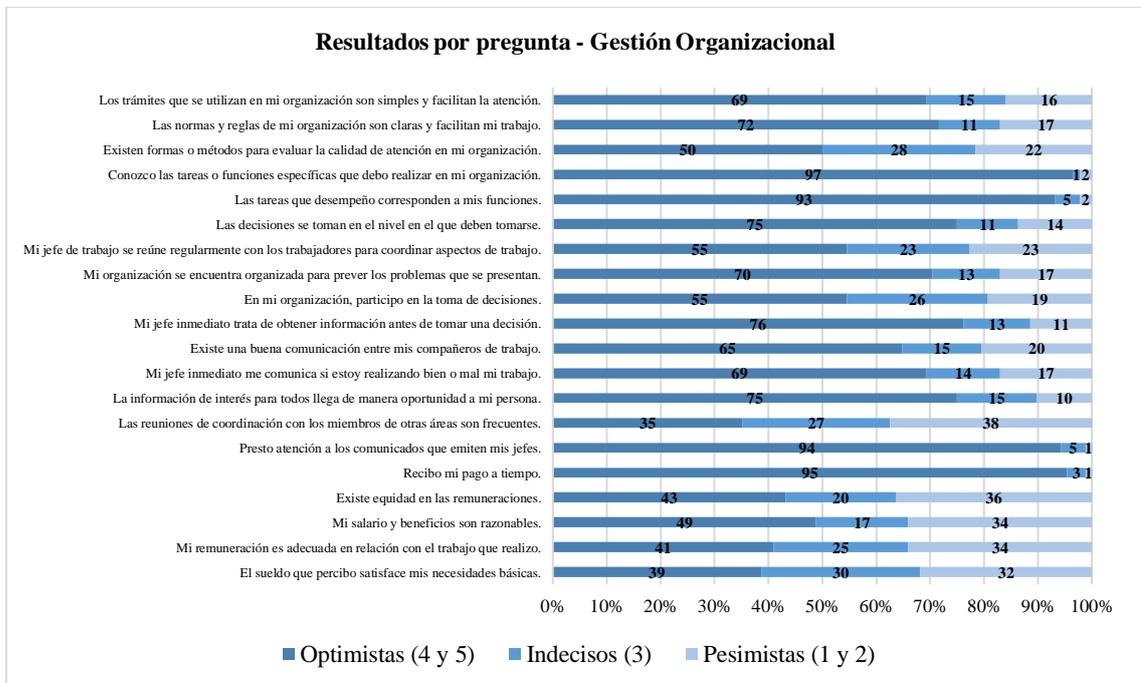
Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 17: Resultados por pregunta – Potencial Humano



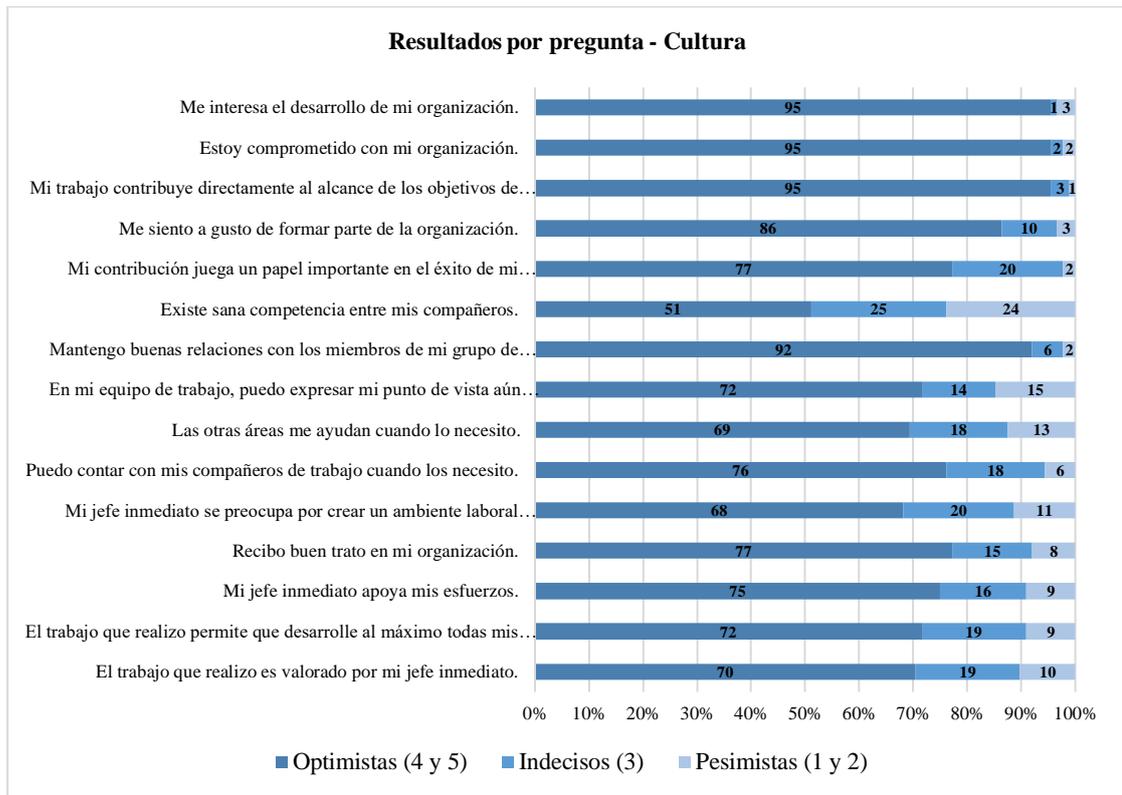
Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 18: Resultados por pregunta – Gestión Organizacional



Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 19: Resultados por pregunta – Cultura



Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 20: Formato Entrevista a Profundidad

Variables	Preguntas posibles
Liderazgo	<p>¿Quién se encuentra a cargo de tu supervisión? ¿A quién consideras tu superior?</p> <p>¿Te sientes a gusto con la gestión de tu líder? Explícanos a detalle.</p> <p>¿Consideras que realiza una gestión adecuada de los recursos económicos y no económicos?</p> <p>¿Opinas que tu líder fomenta la integración entre los colaboradores?</p>
Innovación	<p>¿Consideras que existe apertura al cambio?</p> <p>¿Crees que existe espacio para la innovación en los procesos y soluciones?</p> <p>¿Se fomenta la apertura de nuevas ideas? ¿Cuántas de estas ideas se toman en cuenta?</p>
Recompensa	<p>¿En la DML, existen capacitaciones para tu labor? ¿Crees que son suficientes?</p> <p>¿Se reconocen tus logros personales y/o profesionales?</p> <p>¿Consideras los reconocimientos justos y equitativos?</p> <p>¿Existen opciones de crecimiento profesional en la DML?</p>
Confort	<p>¿Te agrada tu espacio físico laboral? ¿Qué le hace falta?</p> <p>¿Posees todo el equipo necesario para realizar tus funciones?</p> <p>¿Existen espacios recreativos y/o de tipo informal entre compañeros? ¿Sueles participar de ellos? ¿Por qué? ¿Suelen incluir a todos?</p> <p>¿Por qué crees que son importantes este tipo de espacios? ¿En qué crees que te benefician?</p>
Estructura	<p>¿Opinas que las normas y reglas realmente se cumplen por la mayoría de los colaboradores (incluyéndote)?</p> <p>¿Consideras que existen políticas justas y estandarizadas dentro y entre las áreas?</p> <p>¿Existen procesos claros, coherentes y armoniosos para las actividades relevantes de la DML?</p> <p>¿La línea jerárquica te parece clara y funcional?</p> <p>¿Las funciones que realizas son congruentes con tu preparación y formación?</p>
Toma de decisiones	<p>¿Crees que existe autonomía para tomar decisiones?</p> <p>¿La DML es flexible, rápida y proactiva en la toma de decisiones?</p>
Comunicación	<p>¿Recibes feedback frecuente de tu líder? ¿En qué consiste?</p> <p>¿En tu opinión, los problemas se resuelven con transparencia y buena fe?</p> <p>¿Se toman en cuenta los distintos puntos de vista antes de tomar alguna acción?</p> <p>¿Te enteras a tiempo de las distintas iniciativas?</p>
Remuneración	<p>¿Piensas que tu salario es justo?</p> <p>¿Crees que existe equidad salarial?</p>
Identidad	<p>¿Qué es lo que más te hace sentirte parte de la DML?</p>
Conflicto y cooperación	<p>¿Crees que existe compañerismo? ¿De qué manera se demuestra?</p> <p>¿Los rumores y chismes son parte de la DML?</p>
Motivación	<p>¿Consideras que tus funciones actuales te retan y motivan?</p> <p>¿Sientes adecuadas las actividades motivacionales?</p>
Otros	<p>¿Qué otras recomendaciones darías?</p>

Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 21: Check List - Visita de campo

Visita de campo - División Médico Legal II Lima Este					
Nombre visitante:					
Fecha:					
Aspectos a verificar		Calificación			Comentarios
		Nulo	Regular	Bueno	
Líder	Disponibilidad				
	Cercanía física				
Ambiente físico	Ambientes limpios				
	Ambientes ventilados				
	Espacios amplios				
	Cumplimiento señalización y espacios Defensa Civil				
	Cercanía entre áreas				
	Espacio de integración				
	Baños/duchas/habitaciones de guardia adecuados				
Mobiliario	Muebles en buen estado				
	Equipos tecnológicos en buen estado				
Materiales	Stock disponible				
	Adecuado almacenamiento				
Ambiente laboral	Armonioso				
	Distendido				
Comunicación	Eficaz				
	Respetuosa				
	Cercana				
	Panel de comunicación (noticias, cumpleaños, etc.)				
Usuario	Atención e informes al ingreso				
	Espacios de espera óptimos				
	Respeto del aforo				
Protocolos Covid-19	Uso de doble mascarilla				
	Toma de temperatura				
	Provisionamiento de alcohol				
	Distanciamiento				
	Uso sólo de espacios señalados				
Comentarios adicionales					

Fuente: elaboración propia, 2021

Anexo 22. Afiche de convocatoria “Concurso de proyectos creativos y alto impacto”

CONVOCATORIA ABIERTA

CONCURSO DE PROYECTOS CREATIVOS Y ALTO IMPACTO

Buscamos colaboradores innovadores con potencial para impactar en la DML.

Aplica hasta el 27 de mayo

<http://mpfn.gob.pe/convocatoria-pc21>



Para más información:
www.mfnp.go.be/iml/



MINISTERIO PÚBLICO
ESCALA DE LA NACIÓN

