



**Clima organizacional en el Hospital Nacional  
Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para  
obtener el grado de Magister en Gestión de los Servicios de  
Salud**

**Integrantes:**

Espinoza Chama Ayme Lourdes

Geldres Echeverría Arnaldo Wagner

Huayhua Martínez Paul Cesar

Olano Castillo Héctor Ignacio

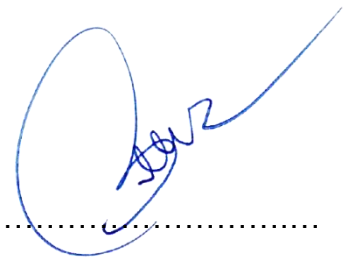
**Programa de la Maestría en Gerencia de Servicios de Salud 2022**

**Lima, 21 de Julio del 2022**

Esta tesis:

**Clima organizacional en el Hospital Nacional  
Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz**

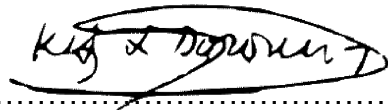
ha sido aprobada.



César Neves (Jurado)



Alejandro Reátegui (Jurado)



Kety Jauregui PhD (Asesor)

**Universidad ESAN**

**2022**

## **AGRADECIMIENTO:**

Agradecemos a Dios por la vida y por la salud nuestra y de nuestros seres queridos.

Agradecemos a nuestra institución: Policía Nacional del Perú, por la oportunidad que nos brinda para realizar esta maestría.

Agradecemos a nuestras familias por su paciencia y comprensión permanente

**Los integrantes del grupo**

## INDICE

INDICE.....	1
RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.4. Alcances y limitaciones.....	4
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1. Clima organizacional.....	6
2.2. Dimensiones del Clima organizacional.....	9
2.3. Estudios de Clima organizacional en hospitales.....	10
CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL.....	16
3.1. Marco Legal.....	16
3.2. El personal policial.....	18
3.3. Hospital Nacional PNP Luis N. Sáenz.....	18
CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION.....	22
4.1. Diseño de investigación.....	22
4.2. Población.....	22
4.3. Muestra.....	23

<b>4.4. Instrumentos de Medición .....</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1. Análisis descriptivo .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2. Variables del clima organizacional .....</b>	<b>30</b>
<b>5.3. Dimensiones del clima organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>5.4. Dimensiones del clima organizacional según demografía.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>41</b>
<b>6.1. Introducción .....</b>	<b>41</b>
<b>6.2. Propuesta .....</b>	<b>44</b>
<b>6.3. Cronograma de actividades .....</b>	<b>46</b>
<b>6.4. Propuesta de financiación.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPITULO VII: DISCUSION .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>8.1. Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
<b>8.2. Recomendaciones .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 01. Cuestionario de Clima Organizacional .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 02. Datos personales de los encuestados.....</b>	<b>64</b>

<b>Anexo 03. Clima organizacional.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo 04. Dimensiones de la variable clima organizacional .....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 05. Dimensiones de clima organizacional con demografía .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 06. Unidad de divisiones en el complejo hospitalario .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 07. Cuadro de distribución del personal .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 08. Formato de entrevista para profundizar en los temas .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 09. Entrevistas realizadas .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 10. Cuadro resumen para el análisis y síntesis de cada una de las preguntas contestadas por los doce entrevistados .....</b>	<b>141</b>

## **Ayme Lourdes Espinoza Chama**

Médico cirujano especialista en Neumología, con experiencia en la práctica clínica de enfermedades respiratorias, con maestría en Medicina Ocupacional Medio Ambiente por la Universidad Peruana Cayetano Heredia, docente universitario de la UPSJB desarrollando actividades académicas en pregrado, Tutora de la Especialidad en neumología de la Escuela de Residentado médico y especialización de la facultad de Medicina Humana de la Universidad Ricardo Palma en la sede Hospital Nacional Luis N. Sáenz PNP. Jefe del Departamento Neumología del Complejo Hospitalario Hospital Nacional Luis N. Sáenz PNP.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Hospital Nacional PNP Luis N Sáenz.**

El CH.PNP.LNS, es el establecimiento de salud de mayor complejidad (categoría III-1) y de referencia nacional del sistema de salud policial, hospital docente de pre y post grado en diferentes profesiones y especialidades de las ciencias de la salud.

**Puesto: Jefe del Dpto. Neumología**

**Febrero 2020-Actualidad**

Responsable de la programación, coordinación, y supervisión de las actividades técnico-administrativas y asistenciales del departamento del HN PNP LNS.

Encargado de dirigir las estrategias e intervenciones orientadas a la promoción, prevención, control, diagnóstico y tratamiento de la tuberculosis.

#### **Hospital Regional PNP Julio Pinto Manrique. Arequipa**

**Puesto: jefe de la División de Medicina**

**Febrero 2018 – Enero 2020**

Responsable de la División de Medicina del Hospital Regional Arequipa PNP, realiza labores de programación, coordinación, y supervisión de las actividades técnico-administrativas y asistenciales.

#### **Universidad Privada San Juan Bautista**

**Puesto: Docente de pregrado.**

**Setiembre 2014-Actualidad**

Coordinador de sede en el HN PNP "LNS" del curso de Semiología Médica y Medicina Interna.

**Universidad Ricardo Palma**

**Puesto: Docente de postgrado**

**Setiembre 2021-Actualidad**

Tutor de sede Docente del Residentado Médico URP en el HN PNP "LNS".

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN

2020 - 2021

Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA

2014-2015

Maestría Medicina Ocupacional Medio Ambiente

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN AGUSTIN AREQUIPA

2016

Diplomado Auditoría Médica .

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAREAL

2009-2012

Especialidad en Neumología

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA-AREQUIPA

2000-2006

Grado académico de Bachiller en Medicina Humana y título profesional de Médico cirujano.

### **OTROS ESTUDIOS**

FLORIDA INTERNACIONAL UNIVERSITY

2020-2021

Certificado Internacional en Gestión de Riesgos y Calidad en Salud.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

2021

International Stage en SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO

CENTRO DE IDIOMAS UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA

2017



Curso de idioma portugués nivel intermedio

Curso de idioma inglés nivel intermedio

## **Arnaldo Wagner Geldres Echeverría**

Médico Cardiólogo clínico, master en ecocardiografía, con 13 años experiencia en la especialidad de cardiología. Comandante de Servicios de la Policía Nacional del Perú.

Con estos antecedentes y una sólida combinación de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, me permiten trabajar en un entorno funcional de tal manera que los resultados son de calidad distintiva y útiles para los pacientes (clientes). He participado en forma proactiva durante la pandemia como jefe de Hospitalización COVID del Hospital policial Geriátrico San José. Actualmente soy jefe de la división médica del Hospital Policial Geriátrico San José

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**MINSA: Realización de SERUMS – I:** Centro de salud Aranjuez – Red Trujillo. Desde Mayo 2007 hasta Julio 2007.

**MINSA: Realización de SERUMS – I:** Puesto de Salud Ventanas, P.S. Corral Grande y Apoyo a Hospital Leoncio Prado-Huamachuco -Red Sánchez Carrión – La Libertad. Desde Julio 2007 –Abril 2008.

### **MINSA : CLAS AGALLPAMPA – RED OTUZCO – DISA LA LIBERTAD**

Médico Jefe del Puesto de Salud de Shulgón y médico asistencial en el Centro de Salud de Salpo – Distrito de Salpo – Provincia de Otuzco- Departamento de La Libertad. Desde el 01 de Junio del 2008 hasta el 30 de Setiembre del 2008.

### **MINSA: CLAS AGALLPAMPA – RED OTUZCO – DISA LA LIBERTAD**

Médico Jefe del Puesto de Salud de Mache – Distrito de Mache – Provincia de Otuzco – Departamento de La Libertad. Desde 01 de Octubre del 2008 hasta el 31 de Diciembre.

### **SALUD OCUPACIONAL: CENTRO MEDICO BELÉN – EL ALTO S.R.L.**

Médico asistencial desempeñando labores en Salud ocupacional y Comunitaria en el Centro médico Belén – Distrito El Alto – Provincia de Talara – PERU. Departamento de Piura. Desde el 16 de Enero del 2009 hasta Mayo 2009.

**INSTITUTO NEUROCARDIOVASCULAR DE LAS AMERICAS (CLINICA INCA):** Desempeño como médico asistencial en el área de hospitalización desde Julio 2009 hasta Noviembre 2009.LIMA- PERU.

**COMPLEJO HOSPITALARIO PNP LUIS N. SAENZ – POLICIA NACIONAL DEL PERU.**

Desempeño como Medico cardiólogo Jefe del área de procedimientos no invasivos: ecocardiografía transtorácica y transesofágica, eco estrés., holter, prueba de esfuerzo, Mapa. Desde 2013 hasta 2019

**CLINICA SAN JUDAS TADEO:**

Realización de consultas ambulatorias, atención hospitalaria, emergencias y procedimientos cardiológicos. Desde 2015 hasta la fecha.

**DOCENCIA EN CARDIOLOGIA -MEDICINA- PREGRADO.** Universidad San Juan Bautista. Sede: Hospital de Policía. Perú. Desde agosto 2013 hasta 2019.

**HOSPITAL POLICIAL GERIATRICO SAN JOSE**

Laborando desde Diciembre 2019 hasta la fecha. Actualmente soy jefe de la división de medicina de este nosocomio.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Educación superior :**

**2000 - 2006:** Universidad Nacional de Trujillo - Facultad de Medicina (Pregrado: 1ro al 6to año).

**01/01/2006 – 31/12/2006 :** Internado de Medicina – Hospital Belén de Trujillo.

**Febrero – 2007:** Grado de Bachiller y Título de médico Cirujano – Universidad Nacional de Trujillo.

**Julio 2010- Junio 2013: Post grado: Residencia Médico**

Especialidad: Cardiología Clínica. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

**Mayo 2012: Diplomado Dirección y Gerencia de clínicas y Hospitales.**

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Registro SM-C-582. Perú.

**Mayo 2013: Curso de Auditoría y Control de Gestión de los Servicios de**

**Salud.** Universidad Nacional Mayor de San Marcos. PERU.

**Agosto 2013 –Setiembre 2013: Curso de– Gestión Administrativa en**

**Entidades Hospitalarias.** Oficina de Capacitación del Hospital Nacional.

PNP.LNS PERU.

**Julio 2014- Agosto 2014: Pasantía en Ecocardiografía.**

Laboratorio de Ecocardiografía – Doppler Cardiovascular. Hospital Universitario

Fundación Favaloro. Buenos Aires- Argentina.

**2014-2015: Master en ecocardiografía transesofágica**

Universidad Internacional Menéndez Pelayo

Madrid - España

## **Paúl César Huayhua Martínez**

Médico cirujano especialista en Medicina de Emergencias y Desastres, con experiencia en práctica clínica de atención de pacientes Críticos, y no críticos (prioridad I, II, III, IV). Representante de la Dirección de Sanidad Policial ante el Comité Nacional de Salud.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Hospital Nacional PNP Luis N Sáenz.**

El CH.PNP.LNS, es el establecimiento de salud de mayor complejidad (categoría III-1) y de referencia nacional del sistema de salud policial, hospital docente de pre y post grado en diferentes profesiones y especialidades de las ciencias de la salud.

#### **Puesto: Jefe de la División de Áreas críticas y del Dpto. Emergencia del HNPNP Luis N Sáenz Enero 2018-Marzo 2020**

Responsable de la División de Áreas Críticas y del departamento de Emergencia del HN PNP Luis N Sáenz, responsable de dirigir las estrategias e intervenciones orientadas a la promoción, prevención, control, diagnóstico y tratamiento de los pacientes atendidos en el Departamento de Emergencia.

#### **Puesto: Medico Coordinador y asistencial de UCI y Hospitalizados COVID-19 de la Clínica Buenaventura. Junio 2020- Hasta la actualidad.**

Responsable de la coordinación referente a lo administrativo y asistencial pacientes COVID19, tanto en UCI y Hospitalización, así como médico asistencial en ambas áreas.

#### **Puesto: Medico jefe de Áreas Criticas (UVI y Emergencia) del Hospital Augusto B. Leguía PNP-Nombrado como hospital COVID19 PNP. Marzo 2020 – abril 2021.**

La pandemia mundial causada por el COVID-19, obligo a los hospitales a adaptarse y reorganizarse como Hospital COVID-19 en la PNP. Siendo el primer hospital, en la Policía Nacional, siendo designado como uno de los responsables en este gran cambio, apertura de la Unidad de Shock Trauma y Reanimación

COVID 19 y la Unidad de Vigilancia Intensiva COVID 19 del Hospital Augusto B Leguía.

**Puesto: Jefe de Oficina de Prevención y Control de Emergencias y Desastres de la Policía Nacional del Perú. Mayo 2021- febrero 2022**

Responsable de las estrategias a nivel nacional de la sanidad de la Policía Nacional del Perú en lo referente a conflictos sociales, formación y equipamiento de brigadas de primera respuesta y Minería y tala ilegal, todo referente desde el ámbito de salud, y al Índice de Hospitales Seguros con que debe contar la sanidad.

**Puesto: Jefe de la Oficina Administrativa del Hospital Augusto B. Leguía PNP y Sub Director del Hospital Augusto B. Leguía. Marzo 2022 hasta la actualidad.**

Responsable de la oficina administrativa del Hospital Augusto B. Leguía, que tiene a su cargo las áreas de logística, Recursos humanos, economía y Bienestar. Sub-Director del Hospital Augusto B. Leguía.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN 2020 - 2021

Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2016-2018

Especialidad en Medicina de Emergencias y Desastres.

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA 1997-2004

Grado académico de Bachiller en Medicina Humana y título profesional de Médico cirujano.

UNIVERSIDAD NACIONALÑ FEDERICO VILLARREAL 1993-1997

Grado académico de Bachiller y Licenciado en Enfermería.

## **OTROS ESTUDIOS**

FLORIDA INTERNACIONAL UNIVERSITY	2020-2021
Certificado Internacional en Gestión de Riesgos y Calidad en Salud.	
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	2021
International stage en SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO	
CENTRO DE IDIOMAS VIRGEN DE LAS MERCEDES	2022
Curso de idioma portugués nivel intermedio	





Coordinador de sede Docente del Residentado Medico URP en el HN PNP "LNS". Coordinador de sede Docente del Internado Medico URP en el HN PNP "LNS". Coordinador de sede en el HN PNP "LNS" del curso de Medicina Interna II-URP.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN 2020 - 2021

Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA 2021-2022

Diplomado en sexualidad, derechos humanos y políticas en educación y salud.

UNIVERSIDAD SAN PEDRO 2015-2016

Maestría en medicina con mención en formación médica.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2010-2013

Especialidad en Medicina Interna

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO 1998-2005

Grado académico de Bachiller en Medicina Humana y título profesional de Médico cirujano.

## **OTROS ESTUDIOS**

FLORIDA INTERNACIONAL UNIVERSITY 2020-2021

Certificado Internacional en Gestión de Riesgos y Calidad en Salud.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES 2021

international stage en SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO

CENTRO DE IDIOMAS VIRGEN DE LAS MERCEDES 2022

Curso de idioma portugués nivel intermedio

## RESUMEN

Maestría en: Maestría en Gerencia de Servicios de Salud

Título: Clima organizacional en el Hospital Nacional Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz

Autores: Espinoza Chama Ayme Lourdes  
Geldres Echevarría Arnaldo Wagner  
Huayhua Martínez Paul Cesar  
Olano Castillo Héctor Ignacio

Resumen:

El estudio tuvo por finalidad desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional en el Hospital Nacional PNP Luis N. Sáenz.

La metodología empleada fue cuantitativa, de diseño no experimental, transversal, descriptivo y propositivo, conformado por una muestra de 150 colaboradores. El instrumento de investigación empleado fue el cuestionario de Clima Organizacional Validation the organizational climate measure Malcom G. Patterson, et. All. (2005) y adaptado por Pd D. Kety Jáuregui, mide la variable Clima organizacional y está compuesto por 82 preguntas con 4 opciones. La recolección de datos se realizó a través de la Web, luego se realizó el procesamiento de datos con los programas de Excel y SPSS version24.

Los resultados evidenciaron un clima organizacional bueno en 80% y muy bueno 20%; considerando la calificación muy buena como meta en las dimensiones estudiadas, se obtuvo 32% en procesos internos, 20% en relaciones humanas, 18% en metas relacionales y 9.3% en sistemas abierto; identificando debilidades en los subdimensiones en las que se obtuvieron calificación de regular, apoyo de supervisión con 24%, innovación 27% y claridad 12.7%.

Por lo tanto, la propuesta de mejoras se plantea sobre los subdimensiones de apoyo de supervisión, innovación, claridad en las metas; consisten en actividades conjuntas basadas en el análisis cualitativo de entrevistas realizadas al grupo poblacional donde se encontró las debilidades en clima organizacional.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN:**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

El clima organizacional participa en el desempeño laboral, contribuyendo a la buena gestión de la calidad de salud. El clima organizacional es esencial para el desarrollo del personal y así obtener un servicio digno que traiga beneficios a los pacientes. Los trabajadores asistenciales están expuestos a largas jornadas laborales y a un estrés constante, esto puede ocasionar mal servicio al paciente.

Espinoza-Santeli y Jiménez (2018), definió el clima organizacional como una herramienta de la administración, relevante en la toma de decisiones y la dinámica que maneja la organización, puesto que presenta percepciones asociadas a los valores, acceso al poder, posiciones ideológicas, normas, institucionalidad y practicas intrínsecas, traduciéndose en pautas del comportamiento de los involucrados.

Según la OIT y la OMS (2002), el desempeño laboral está asociado a condiciones del empleo como salud, ambiente y relaciones interpersonales, beneficiando a la institución con una mayor productividad. Asimismo, el buen desempeño laboral es un componente clave del clima organizacional, porque es importante conocer la percepción de los empleados sobre el entorno organizacional y su apego e identidad con la organización.

Ceron (2017), el recurso humano es importante para las instituciones, aumentan el desarrollo y la productividad de estas, los recursos humanos motivados significan negocios exitosos y la preparación de los empleados, los hace leales y capaces de adaptarse a los cambios, logrando mejor posicionamiento en el mercado y en el caso de nuestra

institución a lograr legitimidad y confianza brindando un servicio de calidad.

Del mismo modo, es necesario priorizar el clima organizacional para la satisfacción de los trabajadores, donde siempre estén motivados y desempeñen mejor sus funciones, por ende, se mejorará la calidad del servicio a los pacientes.

Más aún, en un contexto de pandemia, en un centro de salud donde aumenta el número de pacientes, el servicio de atención al paciente se vuelve crítico, por ello, la satisfacción del trabajador asistencial es esencial, puede afectar directamente el trabajo de los profesionales de la salud hacia el usuario final.

La necesidad de modernizar los servicios de salud en el hospital nos lleva a un proceso de cambio profundo para adaptarse a las nuevas exigencias y necesidades de nuestra población policial, se observa que el clima organizacional entre los empleados puede poner en riesgo las cualidades y competencias de estos profesionales; asimismo podrían conducir al caos institucional, sabiendo que juega un papel fundamental en la percepción del personal sobre la institución, lo que puede evidenciarse en la insatisfacción del personal, pudiendo afectar directamente el trabajo de los profesionales de la salud hacia el usuario final.

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar las propuestas para las mejoras en el clima organizacional del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

### **Objetivos específicos**

Determinar el clima organizacional del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

Describir los datos demográficos del personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

Describir la percepción de la dimensión relaciones humanas del clima organizacional del personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

Describir la percepción de la dimensión procesos internos del clima organizacional del personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

Describir la percepción de la dimensión sistemas abiertos del clima organizacional del personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

Describir la percepción de la dimensión metas relacionales del clima organizacional del personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

Analizar mejoras del clima organizacional del personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz.

### **1.3. Justificación de la investigación**

El estudio del clima organizacional permite conocer científica y sistemáticamente la evaluación de las personas en relación con el entorno y las condiciones laborales en las que realizan sus actividades. Todo esto conduce al objetivo de desarrollar planes prioritarios para remediar los factores organizacionales negativos detectables que afectan el compromiso de la fuerza laboral y la productividad de los recursos humanos.

Por la emergencia sanitaria mundial, la pandemia del COVID-19 hizo que las instituciones sean conscientes de la relación entre la salud, el

trabajo y los riesgos psicosociales que se encuentran los trabajadores existe una gran incertidumbre sobre el curso futuro de la pandemia, afectando el desempeño laboral y el clima organizacional. Sin embargo, mejorar el clima puede ayudar hacer frente a esta crisis social y sanitaria.

Por otro lado, contribuirá a los colaboradores del Hospital Nacional PNP Luis Nicasio Sáenz y sus usuarios, examinará nuevas opciones que beneficien a ellos mismos, a los pacientes y la gestión de la institución. Además, será de mucha utilidad para la unidad mediante la implementación de capacitaciones en base a esta información actualizada de los resultados obtenidos para generar un ambiente adecuado y un desempeño eficiente del personal de salud.

La resolución 468-2011/ MINSA, aprobó el documento técnico denominado “Metodología para estudiar el Clima Organizacional”, como un componente de la gestión de la calidad de salud, lo cual es otra razón para diagnosticar el clima organizacional.

El buen clima organizacional es de vital importancia para mejorar los procesos, procedimientos y obtener resultados favorables que contribuyan a la satisfacción de los usuarios externo e internos. La interacción entre personas es complejo y dinámico, cabe mencionar que nuestra institución es castrense, ante este escenario la percepción de cada personal asistencial y/o administrativo es importante para evaluar el nivel de clima organizacional, identificando debilidades para plantear propuestas de mejoras.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

El estudio presente incluye la información obtenida del personal asistencial (Médicos, Enfermeras, Obstetricias, químicos farmacéuticos y técnicos de las diferentes especialidades) y personal administrativo que laboran en el Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz. En la actualidad el hospital se enfrenta a la ampliación y modernización

de los servicios de salud, por lo que los gestores afrontan el reto de establecer medidas de mejoras que involucren a todo el personal.

La limitación es que la encuesta no se ha podido realizar a todo el personal del centro hospitalario, se requirió aplicar un muestreo no probabilístico por conveniencia como técnica por la factibilidad de acceder a la muestra estudiada, la encuesta utilizado es extensa y toma un tiempo mayor a 20 minutos en realizarse y los colaboradores no tienen predisposición ni tiempo, tienen que cumplir sus labores, así mismo los integrantes del equipo, tienen que cumplir con sus funciones y/o actividades.

## **CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Clima organizacional**

Lewin (1939), propuso dicho término, a mitad del siglo XX, como una concepción del comportamiento del ser humano, como resultado de la relación entre las características personales y su entorno. Por otro lado, el clima organizacional para Patterson (2004), es una manifestación permanente, versátil y multifacética; con características tridimensionales, cuenta con carácter perceptivo, siendo una interacción social entre los trabajadores de una organización o institución. Tiene como función establecer lineamientos para orientar y moderar el comportamiento de los empleados dentro del centro, siguiendo la normativa, estándares y/o protocolos que esta determine. En este sentido el clima organizacional para Toro (2001), es la apreciación subjetiva de los trabajadores en relación con las funciones que desarrollan dentro de la organización, con los lineamientos políticos dentro del trabajo y los manuales de procedimientos establecidos por la organización. Precisa este autor que el clima organizacional abarca las apreciaciones compartidas por los trabajadores y la manera en que como grupo aprenden los aspectos de la organización. Los autores mencionados líneas arriba coinciden que el Clima organizacional es la percepción del entorno laboral de los trabajadores, se basan en la normatividad, protocolos y estándares establecidas por estas; y además de las relaciones interpersonales.

Sin embargo, Méndez (2006), afirma que el análisis del entorno organizacional es encontrado dentro de la sociología; las relaciones interpersonales en la organización destacan la importancia de la persona en su desempeño profesional y participaciones del sistema social. El ambiente organizacional es definido como el resultado donde las personas crean procedimientos de interacción social y estos procesos están afectados por actitudes, sistemas de creencias



y valores, así como por el ambiente interno de la organización (Flores, 2015).

Asimismo, Chiavenato (2000), define el ambiente organizacional como atributos o características del ambiente de trabajo que son percibidos o experimentados por los integrantes de la organización y que también generan un impacto directo en el comportamiento de los empleados.

Para Ucrós y Gamboa (2010), el clima se origina de acuerdo con los factores objetivos de la organización en donde se le da valor a los trabajadores respecto a la situación que viven en su ambiente de trabajo, lo cual influye y determina su comportamiento. De esta manera, los trabajadores interactúan con la estructura organizativa, puede verse afectada de manera intencional o involuntaria en los procesos de cambio, en las decisiones y participación de sus integrantes.

De acuerdo con Espinoza-Santeli y Jiménez (2018), el clima organizacional es definida como herramienta de la administración que presenta relevancia en la toma de decisiones de los directivos y la dinámica que maneja la organización, puesto que presenta percepciones asociadas a los valores, acceso al poder, posiciones ideológicas, normas, institucionalidad y practicas intrínsecas, traduciéndose en pautas del comportamiento. Permite caracterizar a las instituciones de acuerdo a las percepciones sus integrantes, así como también la capacidad de reconocer las condiciones del ambiente laboral (Santa y Sampedro, 2012) .

Para Bustamente y Lapo (2016), explican que se caracteriza principalmente por las percepciones de las personas respecto a la organización, valorando prácticas de gestión y políticas, así como

reconociendo las condiciones laborales. De esta manera las percepciones son esenciales para el desarrollo de las instituciones públicas (Segredo, et. al. 2015)

De la misma manera, Ramos (2012) indicó que el clima organizacional es de mucha relevancia, no solo despierta el interés en los profesionales sino también en las disciplinas, debido a que involucra los componentes de calidad de vida y del trabajo que afectan la productividad de la empresa y el desarrollo de su talento humano.

Según los autores mencionados que definen el clima organizacional, coinciden sobre la importancia para un buen desempeño laboral, la interacción social entre todos los trabajadores con una percepción subjetiva y una diversidad de dimensiones que plantea cada autor.

De acuerdo al modelo Patterson (2005), la mayoría de los modelos de clima organizacional se fundamentan en las percepciones del ambiente de trabajo. Entendido principalmente como una variable intermedia entre el contexto de la organización y el comportamiento de los integrantes, comprende cómo los trabajadores experimentan en sus organizaciones. Sin embargo, a pesar del nivel de interés que rodea al clima organizacional, existen pocas medidas validadas del constructo.

Este modelo proporciona un marco de valores que subyacen al clima organizacional, presentando amplias ideologías gerenciales que han surgido con el tiempo, de la misma manera, a medida que las ideologías gerenciales se institucionalizan, conforman una base común para las ideologías de las organizaciones individuales, adoptadas a través de la educación, capacitaciones y gestión. La intención del modelo es expandir en un marco los principales enfoques de los valores organizacionales y la eficacia.

## 2.2. Dimensiones del Clima organizacional

Para Malcolm et al., (2005), el clima organizacional se divide en cuatro dimensiones:

- Relaciones humanas: el modelo presenta normas y valores relacionadas a pertenencia, cohesión y confianza, que se logran mediante medios como el desarrollo y la formación de los recursos humanos, siendo necesario brindar empoderamiento y participación. Entre sus indicadores se encuentran participación, el bienestar, comunicación, autonomía, énfasis en la capacitación, supervisión e integración. Por lo tanto, el enfoque refleja la tradición de las organizaciones, enfatizando el bienestar, crecimiento y compromiso del personal.
- Proceso interno: La atención se centra en la estabilidad, se ignora o minimiza el impacto de la incertidumbre ambiental. La coordinación y el control se logran mediante el cumplimiento de reglas y procedimientos formales. El modelo de proceso interno representa la burocracia clásica, los indicadores de este modelo son la formalización y la tradición. Por lo tanto, está enfocado en la formalización y el control interno del sistema de los recursos utilizados de modo eficiente.
- Sistemas abiertos: Los indicadores climáticos que los reflejen son la innovación y flexibilidad, enfoque externo, flexibilidad. Enfatizando a la adaptación e interacción con el entorno.
- Metas relacionales: En la búsqueda y el logro de objetivos claramente definidos, las normas y los valores están relacionados con el desempeño, el logro de objetivos y la retroalimentación de resultados. Los indicadores del modelo son la claridad de objetivos, la eficiencia, los esfuerzos, la respuesta organizacional a los resultados, la presión sobre la producción y la calidad. En su

enfoque refleja un énfasis en la productividad y el logro de objetivos económicos.

Las metas reflejan lo que las personas desean y puede hacer relacionadas con sus expectativas, generando un efecto directo sobre las atenciones, comportamientos, persistencia y esfuerzo, esto es clave para su motivación (Molina, 2000).

### **2.3. Estudios de Clima organizacional en hospitales**

Respecto a las investigaciones realizadas, Subramani et al., (2022), en su estudio concluye que, las relaciones humanas en el lugar de trabajo son el factor de clima organizacional más importante, seguido del proceso interno, el enfoque de sistema abierto y las metas. Los gerentes pueden considerar la autonomía como el criterio más importante en las relaciones humanas, la formalización en los procesos internos, la innovación y la flexibilidad en un sistema abierto, y la claridad de las metas organizacionales en el enfoque de metas relacionales que contribuyen a un clima organizacional efectivo, surgiendo como indicadores significativos de los factores clave de éxito del clima organizacional en los hospitales.

Por su parte el estudio realizado por Shahnavazi et al., (2022) muestra que el clima organizacional en hospitales, la mitad de las enfermeras (66 personas) con una puntuación media ( $93,1 \pm 17,1$ ) tienen una percepción positiva sobre el ambiente de trabajo. En donde el servicio al cliente presenta una puntuación media ( $12,15 \pm 2,25$ ), situándose en la primera categoría, seguida de la reputación hospitalaria ( $10,23 \pm 3,11$ ) como segunda categoría, mientras que la variable pago por la compensación por servicios tiene una puntuación media ( $2,08 \pm 5,37$ ) en la última fila. De esta forma, los resultados mostraron que las enfermeras evaluaron las dimensiones de clima organizacional, servicio al cliente, reputación del hospital y las facilidades de trabajo como positivas, sin embargo,

consideraron como negativas la toma de decisiones, trabajo en equipo y pagos por compensación de servicios.

De igual forma Juárez (2018) indica que, el Clima Organizacional fue valorado por los empleados con niveles medios, altos, sobresaliendo en la evaluación las características de motivación y liderazgo, seguidos de la reciprocidad y finalmente la participación. En cuanto a los subcomponentes del clima organizacional, la comunicación, la remuneración, el reconocimiento de las contribuciones y la participación en el cambio son los principales factores que conducen a un clima organizacional bajo.

También es importante señalar que la sociedad moderna y sus exigencias han provocado profundos cambios en el mundo globalizado del trabajo, traduciéndose en diferentes exigencias para quienes laboran en ella. Las nuevas habilidades requeridas por la organización generan incertidumbre, inestabilidad y presión psicológica, estos requerimientos afectan la felicidad de los empleados. (Chiang et al, 2017).

Asimismo, Guzmán (2018), en la investigación realizada en los hospitales privados y públicos de Guayaquil, identificó entre las dimensiones que resaltan el clima organizacional a la colaboración y buen trato, el desarrollo profesional, la iniciativa participativa, el apoyo al emprendimiento, equipos y distribución de personas, desempeño y organización, distribución de personas y material, estabilidad laboral, autonomía y profesionalismo, desarrollo y comunicación. Se mostraron diferencias entre los hospitales públicos y privados, destacando que los empleados del sector público trabajan en un clima poco favorable y negativo debido a la inestabilidad laboral, poca valoración en sus ideas y su trabajo, falta de desarrollo profesional dentro del mismo. En el caso de los hospitales de sector privado laboran en un clima más organizado y positivo encontrando falencias solo en las relaciones interpersonales siendo este un factor no tan influyente.

Sin embargo, en la investigación realizada por Agudelo et al., (2017), considera que las relaciones interpersonales son una condición importante en la percepción del buen clima laboral. A su juicio, es evidente la importancia de las "interacciones amistosas" para los funcionarios, entendidas como relaciones respetuosas y productivas con los compañeros de campo, necesarias para trabajar juntos; Asimismo, se aclaró la importancia de tomar en cuenta las relaciones interpersonales con la coordinación externa, lo que se puede reflejar en el valor que los funcionarios públicos otorgan a los roles de liderazgo, afiliación y conciencia del clima organizacional.

Según Barría et. al. (2022) propone la construcción de una nueva escala de clima organizacional (CO) para el contexto chileno. La Escala de clima organizacional del entorno laboral subjetivo (ECALS), un constructo más completo que aquellos en uso actual para diagnosticar la dinámica de trabajo subjetiva de organizaciones complejas, tanto públicas como privadas. Eso también está destinado a responder a la ausencia de escalas de CO en la población chilena, utilizando una amplia muestra de empleados para su posterior aplicación en diversas áreas del sector productivo, Por tanto, la escala propuesta permitirá evaluar el CO en diferentes contextos organizacionales, favoreciendo un diagnóstico más certero. Un objeto secundario es intentar comparar las dimensiones psicosociales del empleo, experiencia de empleados en organismos públicos, organizaciones comerciales privadas y organizaciones privadas sin fines de lucro, para tratar de distinguir entre condiciones que tienen un impacto positivo o negativo en los empleados de los diferentes tipos de organización.

Por su parte, Tavares et al., (2022), en el equipo de enfermería de la unidad de cuidados intensivos en un hospital de Brasil, encontró el clima organizacional percibido como bajo, representado por factores como la comunicación, la integración, satisfacción, el desarrollo profesional y los beneficios, así como el proceso de toma de decisiones también se

consideran bajas, teniendo implicancia en la calidad del servicio ofrecido, permitiendo establecer modificaciones para mejorar los servicios de salud.

A nivel nacional, en el Hospital de Regional Docente de Trujillo, el clima organizacional en el servicio de enfermería se encuentra en un nivel medio en un 61,5%, nivel alto en un 30,8% y en un 7,7% nivel bajo, en cuanto a sus dimensiones autonomía se encuentra en un nivel alto de 88,5% y en un 11,5% nivel bajo. En la cohesión el 53,8% nivel medio, el 42,3% nivel alto y el 3,8% nivel bajo. En la dimensión confianza el 55,8% nivel alto, 34,6% nivel medio y el 11,5% nivel bajo. La dimensión presión el 88,5% en nivel medio, el 7,7% nivel bajo y el 3,8% nivel alto. En la dimensión apoyo el 46,2% nivel alto, el 42,3% nivel medio y el 7,7% nivel bajo. En la dimensión reconocimiento el 69,2% nivel medio, el 15,4% nivel alto y bajo. En la dimensión equidad el 61,5% nivel medio, el 30,8% nivel alto y el 7,7% nivel bajo y en la dimensión innovación el 53,8% es de nivel medio, el 30,8% nivel alto y el 15,4% nivel bajo (Arteaga, 2020).

De acuerdo a Castillo et al., (2019), en la ciudad de Huaraz, en establecimientos de salud que comprenden una microred, se determinó que sesenta trabajadores correspondientes en un 68,2% consideraron que existe un clima organizacional por mejorar, mientras que un 26,1% consideran un clima laboral saludable y en un 5,7% no saludable. Estos valores indican que el entorno laboral de los empleados de la Microred tiene como objetivo mejorar, prueba de que los empleados reconocen las restricciones económicas en las organizaciones de salud, pero, la salud de las personas es su principal prioridad; Por lo tanto, el entorno organizacional es un factor importante para dar forma a la estrategia de la organización según lo planeado y permitir que los gerentes tengan una visión a largo plazo del futuro de la organización. Necesidades reales relacionadas con las necesidades específicas del futuro para atraer actividades que deben comenzar en el presente y esto creará una visión para el futuro de la organización.

Por otro lado, Resquejo (2017) en su estudio realizado en el Hospital de Tarapoto, el clima percibido por el personal de salud se encontraba por mejorar, donde el 20,8% es un clima saludable, el 70,4% por mejorar y en un 8,8% no saludable. Entre sus dimensiones potencial humano, diseño y cultura organizacional se encontraba en su mayoría por mejorar, mientras que la dimensión identidad fue percibida como un clima saludable, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias para fortalecer la organización y mejorar su productividad.

Culquimboz (2019), Se determinó que en el Hospital Regional Virgen de Fátima Chachapoyas se había identificado un clima desfavorable con un nivel de 0.589 para el personal por problemas de visualización entre el personal. Por lo tanto, un plan de mejora de los procesos que plantean problemas en evolución, como el entorno normativo de la instalación.

En el estudio de Cuenca (2018), el clima organizacional de un centro de salud de Lima Metropolitana se encontró que el 76.9% de trabajadores consideran un clima favorable, de igual forma sucede con sus dimensiones autorrealización en 67.7%, involucramiento laboral 92.3%, supervisión 90.8%, comunicación 87,7% y las condiciones laborales en un 72,3%.

El clima organizacional en los empleados está bien organizado, debido a que cada uno de ellos conocen las reglas, normas internas y procesos del centro hospitalario, todo esto conlleva a que el servicio de los pacientes sea efectivo.

No obstante, las malas decisiones que los empleados tengan dentro del centro laboral es necesario el desarrollo de estrategias para fortalecer la organización y mejorar su productividad, asimismo, el personal presenta problemas de interrelación debido a la estabilidad laboral, poca valoración en sus ideas y su trabajo esto es representado bajo en el caso de factores como la comunicación, la integración y la satisfacción, por eso las nuevas



habilidades para la organización donde genera incertidumbre, inestabilidad y presión psicológica.

### **Conclusiones**

El clima organizacional es la percepción de las condiciones, rutinas, actividades del personal, lo cual está ligado directamente con las satisfacciones de los empleados del hospital; todo esto, para que el centro hospitalario tenga un buen ambiente y así todo el personal tenga un buen desempeño; se busca con el presente estudio, que el centro hospitalario tenga un buen clima organizacional para que así el personal pueda laborar en un ambiente cómodo. La variable del clima organizacional está compuesta por cuatro dimensiones: relaciones humanas, proceso interno, sistemas abiertos y metas; para que el estudio tenga sustento teórico, se buscó estudios relacionados al tema presente.

## **CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1. Marco Legal**

El Ministerio de trabajo y Promoción del empleo (2018), estableció una política de salud y seguridad del empleo en el Perú con el objetivo de prevenir los accidentes en el centro de empleo, la reducción de daños de salud que es ocasionado en los empleados por el trabajo y/o actividades que realizan en el centro laboral.

El decreto legislativo 1267, en el que se establece la ley de la Policía Nacional del Perú, indica en su artículo 34, que el régimen de bienestar policial tiene como fin desarrollar, ejecutar, organizar y dirigir actividades, proyectos y programas de bienestar para el personal de la PNP y su familia, comprendiendo aspectos como el sistema de pensiones, servicios educativos y vivienda, asistencia social, servicios de salud y asistencia legal.

En particular el artículo 36, de la referida ley indica que, la policía nacional cuenta con un Régimen de Salud para su personal (en actividad y retiro) así como sus familiares, garantizándoles ayuda, tratamiento y servicios médicos completo de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación, en las mejores y más completas condiciones de desempeño, igualdad, acceso, calidad y dignidad.

En este sentido la Policía Nacional del Perú cuenta con beneficios que aseguran su bienestar, físico y emocional.

De acuerdo con la directiva N° 18-20-2016-DIRGEN PNP/DIREJSAN-B, el Hospital “Luis N. Sáenz”, es un centro de salud de capacidad resolutive, que tiene la responsabilidad de asegurar la atención continua de los usuarios.

El personal que desempeña la función de agente policial por la naturaleza de sus funciones realizadas, están expuestos al estrés, rotación de puesto de trabajo, aumento de las quejas, problemas en las relaciones interpersonales y el clima laboral, por lo que el bienestar que se le otorgue a los trabajadores es de vital importancia para el cumplimiento de sus funciones.

Para la Naciones Unidas (2003), Es importante que los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley siempre cumplan con las obligaciones establecidas en la ley, sirvan a la comunidad y protejan a los ciudadanos de cualquier comportamiento ilegal que amenace su bienestar.

Por tal motivo la Organización de las Naciones Unidas mediante la Oficina de reducción de riesgo de desastres (UNISDR), elaboraron un Programa Hospital Seguro, el cual establece 3 ejes para intervenir en el centro hospitalario y así los riesgos son identificados, siendo estos: Componentes estructurales: se trabaja la estructura del hospital.

Componentes no estructurales: evalúa el flujo de energía vital, agua, gases medicinales, muebles de oficina y dispositivos vitales como computadoras de prueba.

Componente funcional: evalúa la existencia de comités internos de protección civil y comités de respuesta a emergencias médicas.

Hablar de clima organizacional dentro de la sanidad policial consiste en el uso adecuado de los métodos de trabajo en concordancia con un ambiente agradable y seguro para los pacientes y trabajadores que garantice la calidad en la atención.

Para la Organización Panamericana de la Salud (2009), los hospitales deben ser establecimientos de funcionamiento y accesibles en su capacidad máxima, en su mismo establecimiento. De igual modo la OMS, indica que, en los hospitales es importante manejar un ambiente sin violencia laboral, definida como el incidente donde la

persona es objeto de ataques, malos tratos y amenazas en el trabajo y están en peligro implícita o explícitamente del bienestar o salud.

### **3.2. El personal policial**

El personal policial, por la naturaleza de sus funciones realizadas están expuestos a diversas condiciones como el estrés, rotación del puesto de trabajo, aumento de las quejas, problemas en las relaciones interpersonales y el clima laboral, motivo por el cual, el bienestar que se le otorgue a los trabajadores es de vital importancia para el cumplimiento de sus funciones.

Para la Naciones Unidas (2003), es importante que los encargados de hacer cumplir las leyes sirvan a la comunidad y protejan a los ciudadanos de todo acto ilícito o que atente contra su bienestar.

De acuerdo con los derechos humanos impartidos por las Naciones Unidas es importante que el personal se inscriba a programas para capacitar en el servicio y su mejor comprensión a sus atribuciones legales y sus limitaciones. Así como planes para garantizar que su labor sea representativa en toda la comunidad. De esta forma, es necesario brindar al personal policial asistencia técnica a programas internacionales y bilaterales para mejorar las aptitudes, métodos y técnicas de trabajo policial y así aplicar la ley de modo eficaz y correcta.

### **3.3. Hospital Nacional PNP Luis N. Sáenz**

En el 2022, el Hospital Nacional PNP Luis N. Sáenz cuenta con un total de 2379 trabajadores, se atienden aproximadamente 373 926 pacientes al año a través de sus 139 consultorios.

Las estrategias de mejorar la infraestructura, equipamiento y orientación de los recursos del complejo hospitalario están directamente relacionadas con la formulación del Plan de mantenimiento Preventivo y Correctivo de equipos, por la necesidad de solucionar el problema “inoperatividad de equipos médicos del CH.PNP.LNS, en más del 50%” (ASISHO, 2018).

La dirección está organizada por unidades y áreas, además cuenta con seis divisiones y cada una de ellas con departamentos de servicios asistenciales, el hospital no cuenta con ninguna certificación y sucursales.

Según el organigrama estructural del complejo hospitalario cuenta con seis unidades y divisiones de atención al usuario externo (Ver organigrama)

- División de medicina y especialidad medico
- División de cirugía y especialidad quirúrgico
- División materno infantil
- División de emergencias y área critico
- División de ayuda al tratamiento y diagnóstico
- División de enfermería

Asimismo, según el manual de organización y funciones del Hospital PNP Luis N. Sáenz, son funciones generales de la jefatura de recursos humanos, dirigir, revisar, planes, acciones y proyectos de mejoras de temas vinculados a los resultados de los estudios de satisfacción del usuario, clima organizacional entre otros y del área de sistema de información al usuario de salud de realizar la evaluación del Clima Organizacional en el Complejo Hospitalario; estas jefaturas y/o áreas asumirán la propuesta de mejora:

## **Conclusiones**

En el capítulo III, hacemos referencia, que el agente policial por la naturaleza de sus funciones, están expuestos al estrés, rotación de puesto de trabajo, aumento de las quejas, problemas en las relaciones interpersonales y el clima laboral, donde el bienestar que se le otorgue a los trabajadores es de vital importancia para el cumplimiento de sus funciones, el hospital atraviesa por cambios constantes y más al atravesar una pandemia, donde ha sido representada por diferentes líderes directivos pudiendo ocasionar una cultura organizacional inestable donde los trabajadores han tenido que lidiar con los múltiples cambios como la rotación del personal, generando entre los mismos un clima organizacional cambiante.

## **CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION**

### **4.1. Diseño de investigación**

Según Sousa (2007), Los estudios explicativos y descriptivos se utilizan cuando no se sabe mucho sobre un tema en particular. El investigador ve, describe y apoya varios aspectos del programa. No hay intención de buscar la causa y efecto. La definición detallada explica lo que está disponible, descubre con qué frecuencia ocurre la verdad y luego divide la información. El nivel de investigación será transeccional porque se recogerán datos en un solo momento y se tendrá como objetivo describir en un solo momento la situación del clima organizacional desde la percepción del personal de salud.

El diseño de estudio será descriptivo y propositivo no experimental ya que no se pretende realizar en el presente estudio manipulación de la variable de forma intencional, más bien, se observará el hecho en su contexto natural para analizarlos y hacer propuestas de mejora.

El estudio tiene dos partes: la primera se aplicó una encuesta validada a 150 trabajadores para diagnosticar el clima organizacional y la segunda se aplicó una entrevista a 12 trabajadores con las características demográficas donde se encontró las debilidades en los subdimensiones de apoyo de supervisión, innovación y flexibilidad, claridad en las metas, para realizar un análisis cualitativo y plantear propuestas de mejoras.

### **4.2. Población**

Conformado por el personal del Hospital Luis Nicasio Sáenz, haciendo un total de 2379 trabajadores. Se aplicará la fórmula de cálculo de muestral para poblaciones determinadas o finitas, con un nivel significancia es 95 % y margen de error de 0,05%, siendo la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)D^2 + Z^2PQ} \quad f = \frac{n}{N} > 0.05$$

Si el factor de corrección mayor del 5% se aplica

$$n_o = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

#### 4.3. Muestra

La muestra de la población estuvo conformada por el personal del Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz, siendo un total de 2379 trabajadores. Se aplicará la fórmula de cálculo de muestral para poblaciones determinadas o finitas, con un nivel significancia es 95 % y margen de error de 0,05%, el cual se obtuvo un total de 150 empleados, se optó por un muestreo por conveniencia, motivo por el cual se puntualiza que no se puede generalizar los resultados.

<b>Sexo</b>		
Femenino	89	59.30%
Masculino	61	40.70%
Total	150	100.00%

Fuente: *Elaboración propia*



<b>Cargo</b>		
Director, gerente o subdirector	2	1.30%
Jefe de división	1	0.60%
Personal asistencial profesional	122	82%
Personal administrativo técnico	20	13.30%
Otros	5	3.30%
Total	150	100.00%

Fuente: *Elaboración propia*

#### **4.4. Instrumentos de Medición**

La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario para la recolección de datos del clima organizacional.

Se utilizó cuestionario validado sobre el Clima organizacional: Malcom et al. (2005) adaptado por la Prof. Kety Jáuregui, el cual consta de 82 preguntas, tipo escala de Likert, elaborado de modo sencillo y claro; para que el encuestado pueda responder anónimamente en base a la variable de estudio, teniendo una duración de aproximada de 20 minutos (ver el instrumento en el anexo N° 01).

Según Bernal (2017), La recopilación de datos es un proceso que tiene lugar como un proceso planificado donde se especifica el propósito y el proceso de la recopilación de datos, incluida la fuente de la información o el tema, la ubicación de la solicitud, la confirmación del anuncio y el camino a seguir tratarlos.

## **4.5. Técnicas y procedimientos**

### **Recolección de datos cuantitativos**

Para Bernal (2017), La recolección de datos se realiza mediante la aplicación de las aplicaciones realizadas en el sistema, utilizando diversos métodos, técnicas y herramientas que el investigador puede utilizar para crear sistemas de información, tales como muestras, entrevistas, revisiones, pruebas, documentación, diagnósticos, mapas de agua, diccionarios y más.

En la recolección de datos de la encuesta se realizó él envió el link <https://forms.gle/J4DN6TnUgujy7YsN7> en la fecha 07 de marzo y culminó el 29 de marzo el cual se envió por la aplicación vía WhatsApp a 150 personal asistencial del centro hospitalario, luego de la recolección de los datos se utilizó el programa de Excel y el programa estadístico SPSS para el procesamiento estadístico descriptivo se dio por medio de las tablas y figuras.

### **Recolección de datos cualitativos**

La estructura de la entrevista fue elaborada por el grupo investigador en coordinación con la asesora de tesis, para plantear propuestas de mejoras en el clima organizacional en el HN PNP LNS, basados en los resultados de la aplicación de la encuesta validada de clima organizacional utilizada en nuestro estudio, se identificó en las trabajadoras asistenciales entre 35 a 44 años con 1 a 10 años de antigüedad y con grado de instrucción superior, debilidades en las siguientes subdimensiones de clima organizacional:

Innovación y flexibilidad en sistemas abiertos.

Apoyo de supervisión en relaciones humanas.

Claridad de la meta organizacional en metas relacionales.

Se realizó la entrevista a 12 trabajadoras del HN PNP LNS con las características demográficas descritas, para brindar su percepción sobre apoyo de supervisión, claridad de la meta organizacional y sobre innovación y flexibilidad.

Para finalmente realizar un análisis cualitativo para plantear la propuesta de mejoras en los subdimensiones de clima organizacional.

### **Conclusiones**

La metodología del presente estudio su diseño es explicativo y descriptivo, de nivel transaccional –no experimental, cuenta con un muestreo no probalístico por conveniencia; el cual tiene como población a 150 trabajadores del centro hospitalario. Para su medición usaron la técnica-la encuesta y el instrumento-cuestionario, dado a esto en su recolección de datos se envió un link vía WhatsApp para luego pasar los datos en Excel y el programa estadístico SPSS, para el procesamiento de las tablas y figuras, todo esto se debe para poder ver como es el clima laboral dentro del centro hospitalario.

En una segunda fase del estudio, se realizó la recolección de datos cualitativos, se entrevistó a 12 trabajadoras del HN PNP LNS, para brindar percepciones sobre los subdimensiones de clima organizacional de apoyo de supervisión, claridad de la meta organizacional y sobre innovación y flexibilidad.

Para finalmente realizar un análisis cualitativo para plantear la propuesta de mejoras en los subdimensiones de clima organizacional.

## CAPITULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 5.1. Análisis descriptivo

A continuación, se procederá en describir los resultados de las dimensiones de las variables, de la muestra. En primer lugar, se analizó la variable clima organizacional, indicado en los datos personales de los encuestados ver en el anexo 02.

**Tabla 01.** *Edad del personal asistencial del hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz.*

EDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25 a menos	1	,7	,7	,7
	26 a 34 años	30	20,0	20,0	20,7
	35 a 44 años	84	56,0	56,0	76,7
	45 a 54 años	31	20,7	20,7	97,3
	55 a 65 años	4	2,7	2,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

Al analizar la edad se aprecia donde el rango predominante es de 35 a 44 años con el 56%, luego con un 20,7% de 45 a 54 años, el 20% de 26 a 34 años.

**Tabla 02.** *Sexo del personal asistencial del hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz.*

SEXO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	89	59,3	59,3	59,3
	Masculino	61	40,7	40,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

El sexo Femenino presenta predominante con un 59,3% de los encuestados y el sexo masculino con un 40,7%.

**Tabla 03.** *Grado del personal asistencial del hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz.*

		<b>GRADO INSTRUCCION</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Instituto superior o técnico	16	10,7	10,7	10,7
	Universidad completa	45	30,0	30,0	40,7
	Post grado	59	39,3	39,3	80,0
	Maestría/Doctorado	29	19,3	19,3	99,3
	Universidad incompleta	1	,7	,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En el grado de instrucción se ve una diferencia en los encuestados de post grado con un 39,3%, mientras los de maestría/doctorado con un 19,3% y con un 10,7% los de instituto superior o técnico. Es decir, la mayoría de encuestados tenía nivel de estudios universitarios completo y/o con estudio de post grado.

**Tabla 4.** *Cargo del personal asistencial del hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz.*

		<b>CARGO</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Director, gerente o sub gerente	2	1,3	1,3	1,3
	Personal asistencial profesional	123	82,0	82,0	83,3
	Personal administrativo técnico	20	13,3	13,3	96,7
	Otros	5	3,3	3,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

Se evidencia en los encuestados predomina el personal asistencial profesional: 82%, mientras un 13,3% son personal administrativo técnico.

**Tabla 5.** *Antigüedad del personal asistencial del hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz.*

ANTIGÜEDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	menos de 1 año	2	1,3	1,3	1,3
	1 a 10 años	81	54,0	54,0	55,3
	11 a 20 años	38	25,3	25,3	80,7
	21 a 30 años	23	15,3	15,3	96,0
	mayor a 30 años	6	4,0	4,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

Para la antigüedad que tiene que la mayoría del personal encuestado tiene un tiempo de servicio que está entre 1 a 10 años: 54%, el 25,3% entre 11 a 20 años y un 15,4% entre 21 a 30 años.

**Tabla 6.** *División de trabajo del personal asistencial del complejo hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz – Lima 2022.*

DIVISION TRABAJO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
Válido	Áreas críticas	51	34,0	34,0	34,0
	Medicina y especialidades	52	34,7	34,7	68,7
	Pediatría	4	2,7	2,7	71,3
	Cirugía general	2	1,3	1,3	72,7
	Apoyo al diagnóstico	8	5,3	5,3	78,0
	Farmacia	4	2,7	2,7	80,7
	Ginecología	1	,7	,7	81,3
	Otros	28	18,7	18,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

La mayoría de encuestados labora en la división de medicina y especialidades: 34.7%, un 34 % de los encuestados en las áreas de críticas, en otros un 18,7%, y finalmente un 5,3% en el apoyo al diagnóstico.

## 5.2. Variables del clima organizacional

Analizando a la variable Clima organizacional se utilizó los promedios obtenidos en base a sus frecuencias. Este dato es plasmado grupalmente en el Anexo 03.

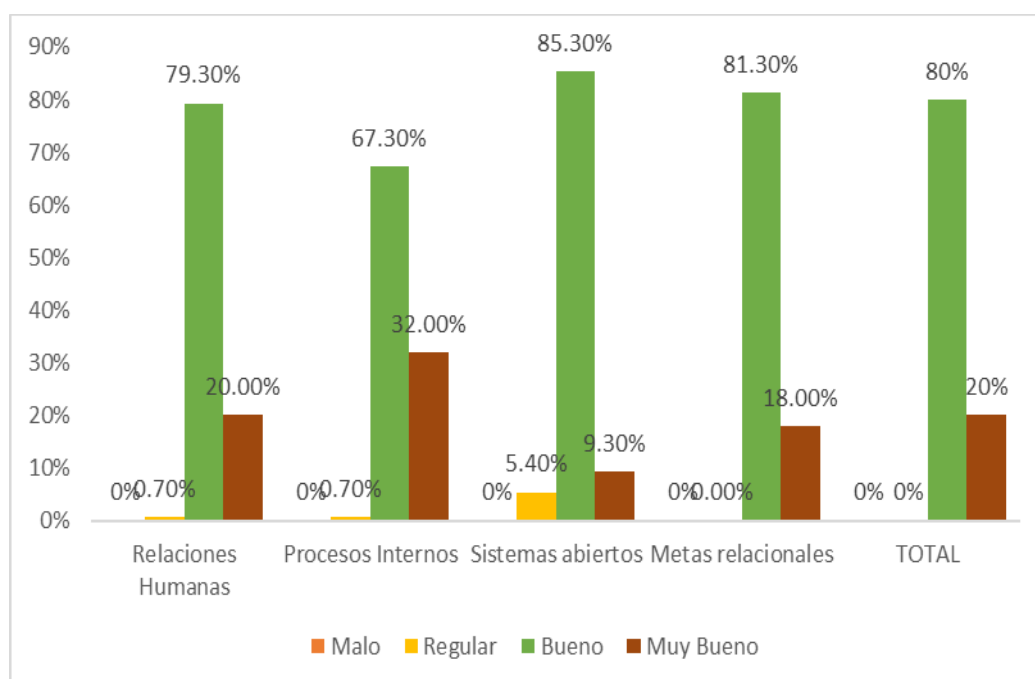
### **Clima organizacional del hospitalario PNP Luis Nicasio Sáenz.**

En la tabla 01 se representa lo indicado en el Anexo 03, donde se muestra que el Clima Organizacional de los trabajadores del hospital donde muestra una calificación de bueno en un 80%, muy bueno de 20%. Se puede observar que el hospital tiene una mayor calificación aprobatoria.

**Tabla N°1: Resultados de Clima Organizacional**

NIVEL	CUADRANTE	CUADRANTE	CUADRANTE	CUADRANTE	TOTAL
	1	2	3	4	
	Relaciones humanas	Procesos internos	Sistemas abiertos	Metas relacionales	
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Regular	0,70%	0,70%	5,40%	0.7%	0%
Bueno	79,30%	67,30%	85,30%	81,30%	80%
Muy Bueno	20,00%	32,00%	9,30%	18,00%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Figura N°1: Resultados de Clima Organizacional**



**Fuente:** *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

Se aprecia una mayor fortaleza en los procesos internos con un 32% muy bueno y la mayor debilidad se encuentra en sistemas abiertos con 9.3% muy bueno y 5,4% de regular.

### **5.3. Dimensiones del clima organizacional**

Por otro lado, dentro del diagnóstico se encontró la existencia de infraestructura inadecuada, donde se evidencia problemas de humedad, cableado eléctrico y telefonía expuesta, mala iluminación, inadecuada señalización de seguridad, equipos médicos no anclados en el piso y entre otros que no ofrecen una adecuada condición de trabajo. Así como también, existe una cantidad insuficiente profesionales y técnicos de la salud y administrativos especializados, equipamiento médico inadecuado e insatisfacción de los usuarios externos, que ocasionan malas condiciones laborales en los trabajadores y pacientes.

Debido a los problemas internos dentro de la institución, el personal no desarrolla adecuadamente sus funciones, donde el ambiente laboral



ocasiona una mala atención a los usuarios, considerando que el clima laboral tiene relación con la motivación de los trabajadores y las condiciones laborales que se ofrezcan para un desempeño eficiente dentro de las funciones del hospital.

Para analizar el detalle de cada escala se han confeccionado cuadros donde se detallan en el anexo 03, donde se describe cuatro cuadrantes:

**Tabla 7.** Consolidado Relaciones Humanas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	,7	,7	,7
	BUENO	119	79,3	79,3	80,0
	MUY BUENO	30	20,0	20,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

Se evidencia que en relaciones humanas tiene una calificación bueno con el 79,30%; mientras con un 20% muy bueno y el 0,7% regular.

**Tabla 8.** Consolidado Procesos Internos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	,7	,7	,7
	BUENO	101	67,3	67,3	68,0
	MUY BUENO	48	32,0	32,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En la tabla de Procesos internos tiene un 67,3% bueno; el 32% muy bueno y el 0,7% regular.

**Tabla 9.** Consolidado Sistemas Abiertos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	8	5,3	5,3	5,3
	BUENO	128	85,3	85,3	90,7
	MUY BUENO	14	9,3	9,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En el cuadrante 3 Sistemas abiertos el 85,3% es bueno, el 9,3% muy bueno y con el 5,4% regular

**Tabla 10.** Consolidado Metas Relacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REGULAR	1	,7	,7	,7
	BUENO	122	81,3	81,3	82,0
	MUY BUENO	27	18,0	18,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

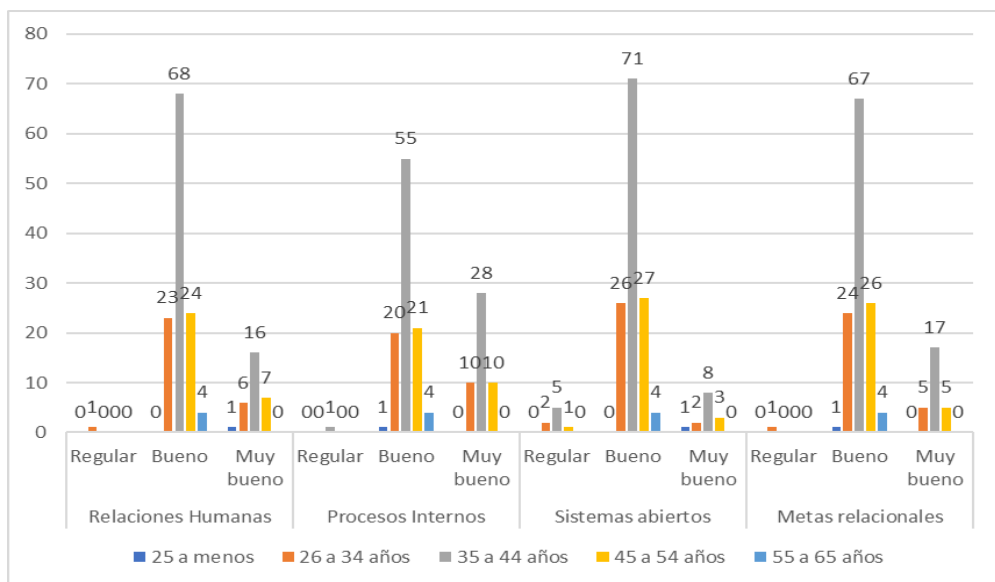
Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

Finalmente, en las metas relacionales tienen como bueno el 81,3%, el 18% muy bueno y un 0,7% regular.

## 5.4. Dimensiones del clima organizacional según demografía

Para analizar el detalle de cada escala se han confeccionado cuadros donde se detallan en el anexo 04.

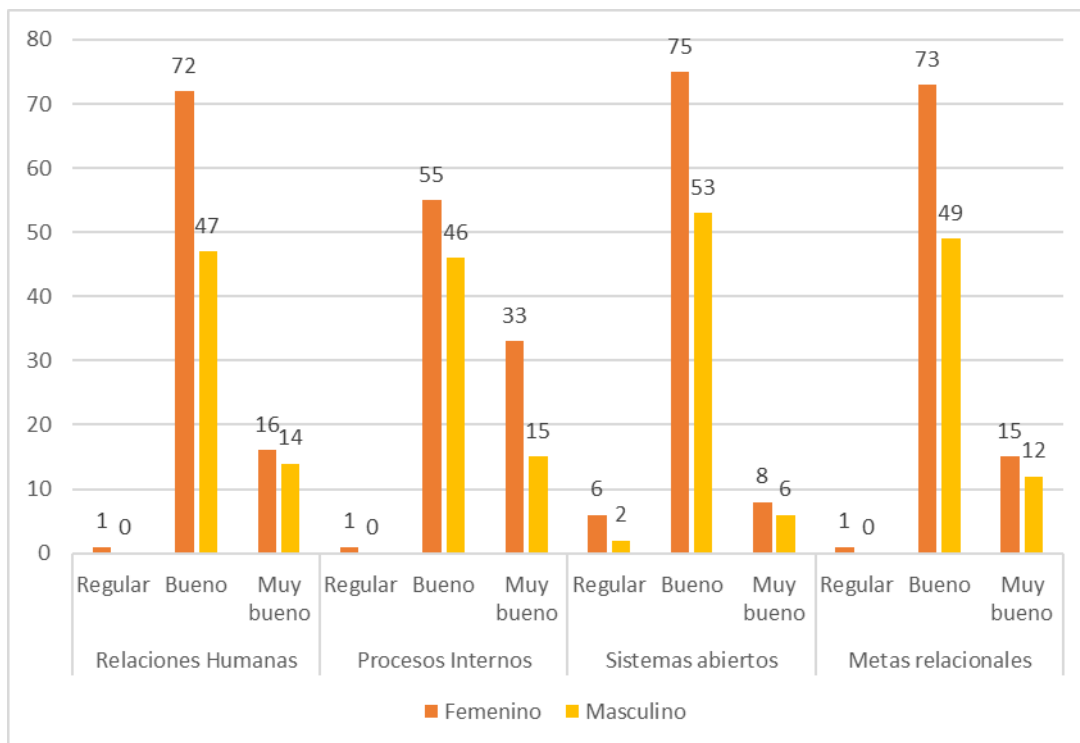
**Figura 02:** Percepción del clima organizacional según los cuadrantes por edades



Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En la Figura 02, tanto las relaciones humanas, los procesos internos, los sistemas abiertos y las metas relacionales, fueron percibidas como buenas en los colaboradores predominantemente entre las edades de 35 a 44 años, 8 colaboradores que tiene una percepción de regular de sistemas abierto entre los 26 y 54 años.

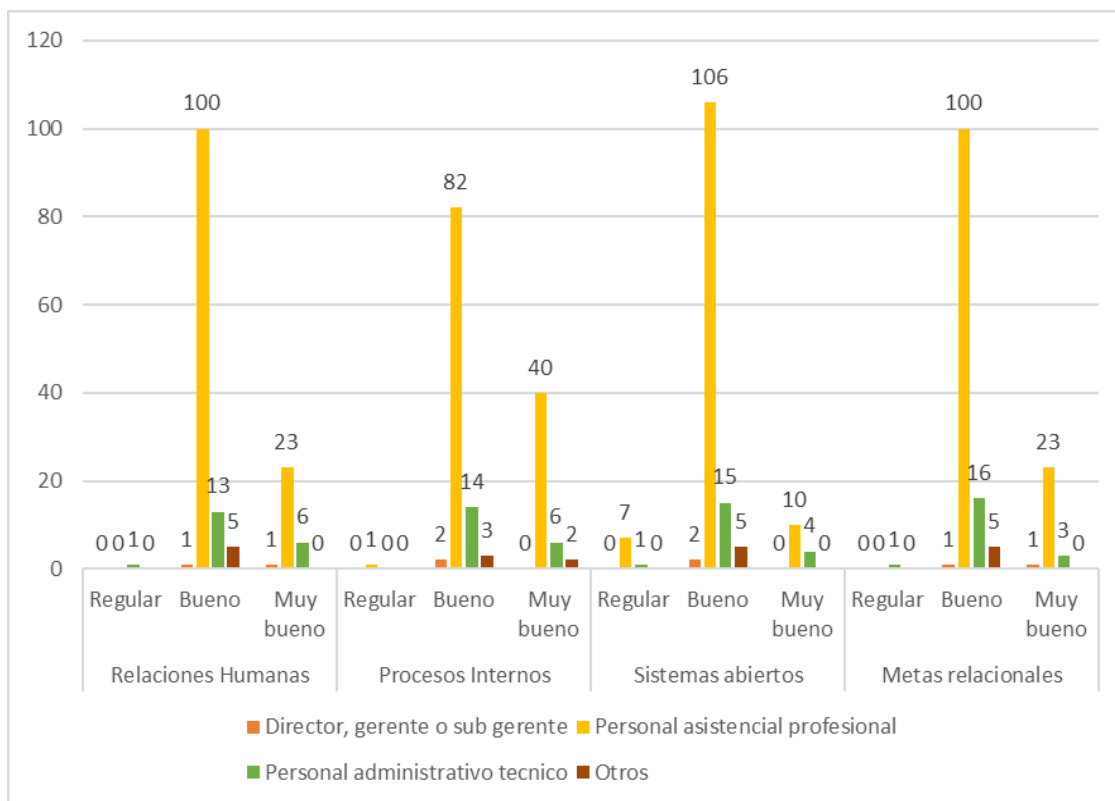
**Figura 03: Percepción del clima organizacional según los cuadrantes por sexo.**



Fuente: Elaboración propia sobre los resultados de la muestra

En la figura 03, en general los colaboradores de ambos sexos tienen percepciones predominantemente buenas del clima organizacional, siendo mejor percibidas por las colaboradoras, obteniendo las colaboradoras mayores resultados muy buenos en procesos internos y los menores resultados de muy buenos en sistemas abiertos.

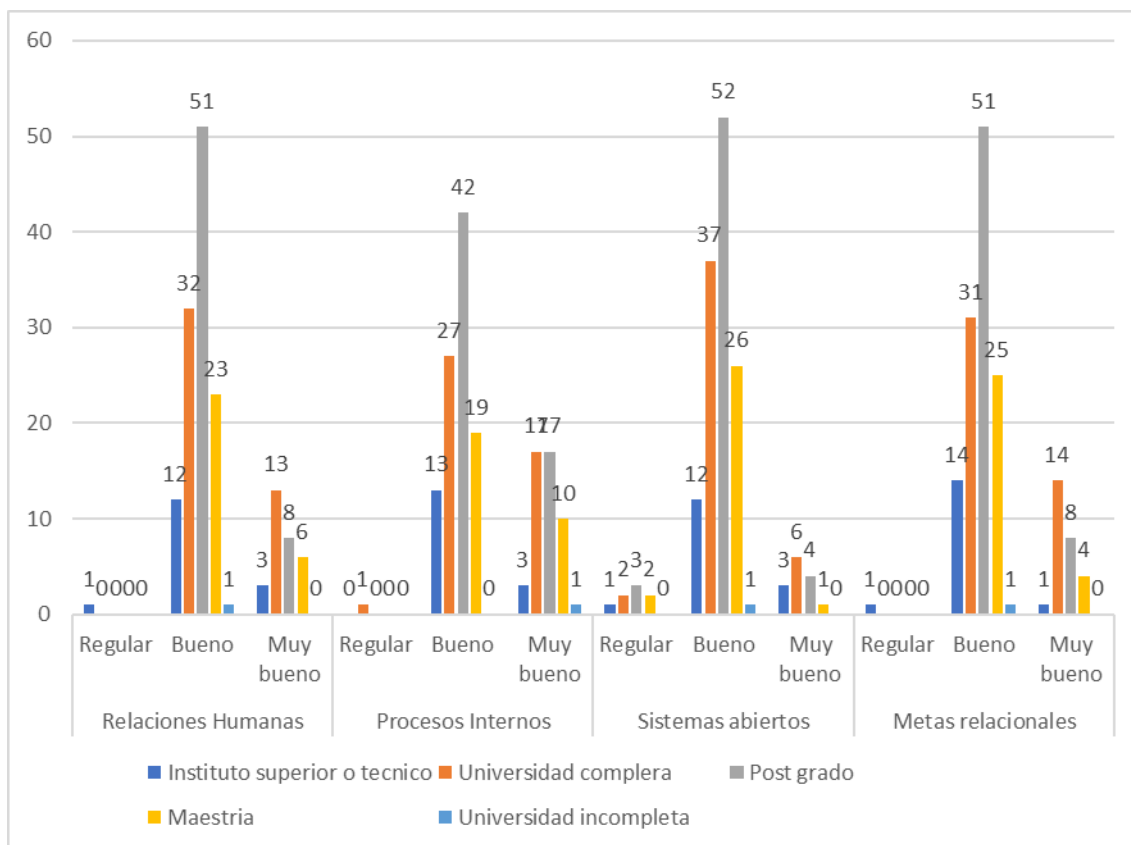
**Figura 04:** Percepción del clima organizacional según el cargo



Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En la figura 04, según los resultados de la muestra, el personal asistencial tiene una percepción buena del clima organizacional, los procesos internos obtuvieron la mayor percepción de muy bueno y sistemas abiertos, los menores resultados de muy bueno.

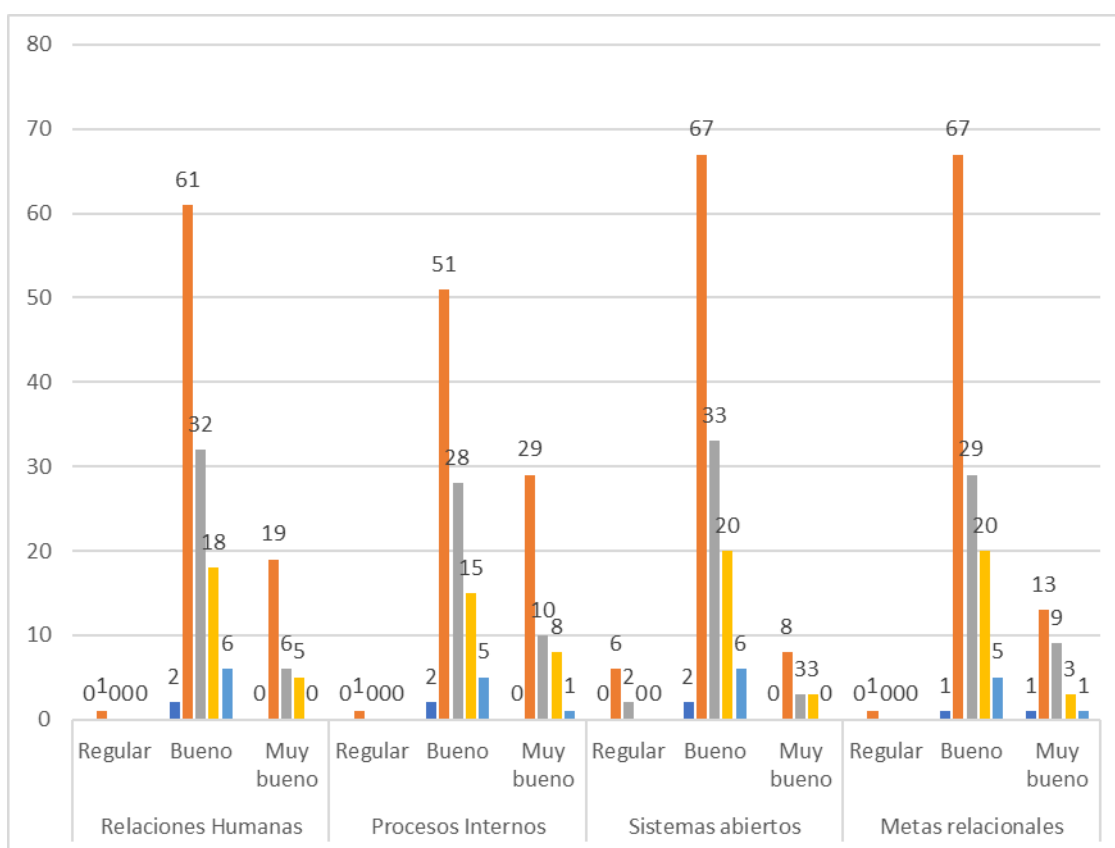
**Figura 05:** Percepción del clima organizacional según el grado de instrucción.



Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En la figura 5, según la encuesta, el personal con diferente grado de instrucción tiene una percepción buena del clima organizacional, predominando en el personal con estudios de post grado; los procesos internos obtuvieron la mayor percepción de muy bueno y sistemas abiertos, los menores resultados de muy bueno.

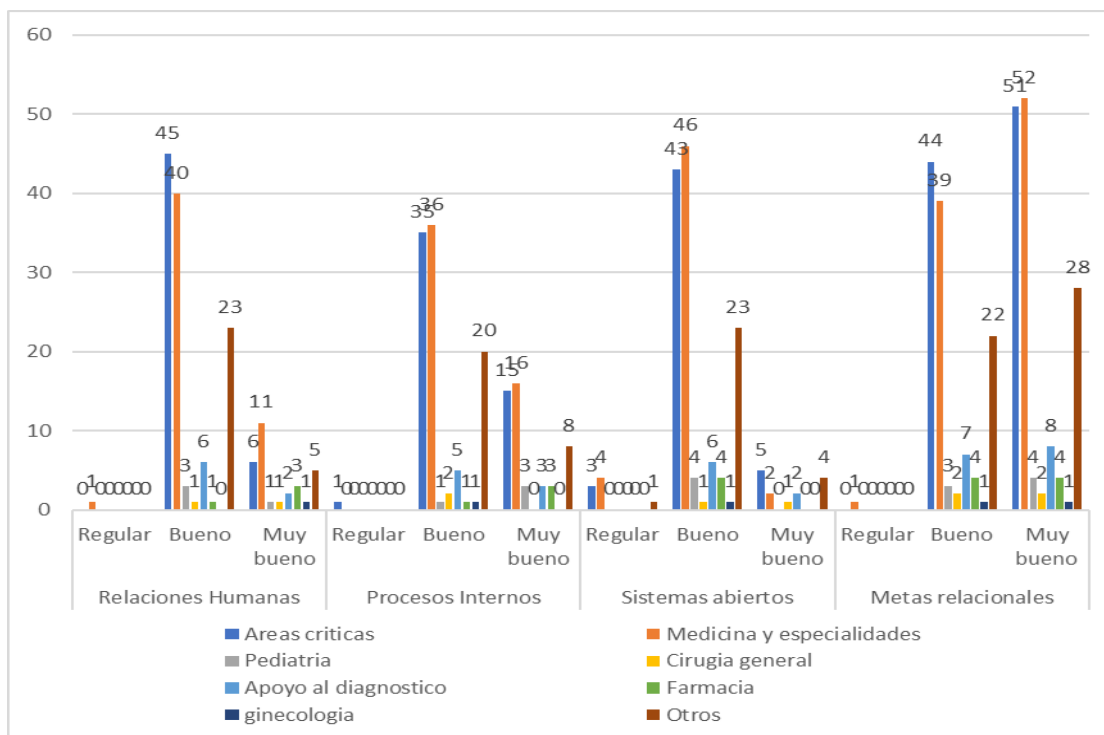
**Figura 06:** Percepción del clima organizacional según la antigüedad



Fuente: Elaboración propia sobre los resultados de la muestra

Según la encuesta en la figura 6, la percepción la mayoría de los colaboradores encuestados tienen entre 1 a 10 años de antigüedad y perciben un buen clima organizacional, los procesos internos obtuvieron la mayor percepción de muy bueno y sistemas abiertos, los menores resultados de muy bueno.

**Figura 07:** Percepción del clima organizacional según la división de trabajo



Fuente: *Elaboración propia sobre los resultados de la muestra*

En la figura 07, según la encuesta, el personal de las diferentes divisiones tiene percepciones buenas de clima organizacional, predominando estos resultados en las divisiones de áreas críticas y medicina y especialidades, las metas relacionales obtuvieron la mayor percepción de muy bueno y sistemas abiertos, los menores resultados de muy bueno.



## **Conclusiones del capítulo**

En el capítulo V: resultados podemos observar que se realizó los gráficos demográficos (edad, sexo, grado de instrucción, cargo, antigüedad división de trabajo) de los trabajadores del centro hospitalario. El análisis del clima organizacional en el centro hospitalario, se evidencio que el 80% es bueno y 20% muy bueno, dado a esto las dimensiones de la variable el 79,30% es bueno en relaciones humanas, el 67,3% es bueno en procesos internos, para sistemas abiertos 85,3% es bueno y el 81,3% bueno en metas relacionales; considerando la calificación muy buena como meta en las dimensiones estudiadas, se obtuvo 32% en procesos internos, 20% en relaciones humanas, 18% en metas relacionales y 9.3% en sistemas abierto; identificando debilidades en los subdimensiones en las que se obtuvieron calificación de regular, apoyo de supervisión con 24%, innovación 27% y claridad 12.7%. finalmente realizar estos tipos de encuesta son importante para saber cómo es el clima organizacional del personal asistencial y realizar propuestas de mejora.

## **CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Introducción**

La unidad de gestión de calidad del Hospital nacional PNP Luis N. Sáenz elabora el plan del clima organizacional, dirige y monitorea proponiendo y/o ejecutando programas de capacitación y sensibilización al personal del hospital a todo el personal de salud para un mejor desempeño y de sus labores con calidad y eficiencia. Y a partir de los hallazgos obtenidos, se encontraron más fortalezas que debilidades del clima organizacional referente a los cuatro cuadrantes: Relaciones humanas, procesos internos, sistemas abiertos y metas relacionales. Se aprecia que en los procesos internos hay mayor fortaleza.

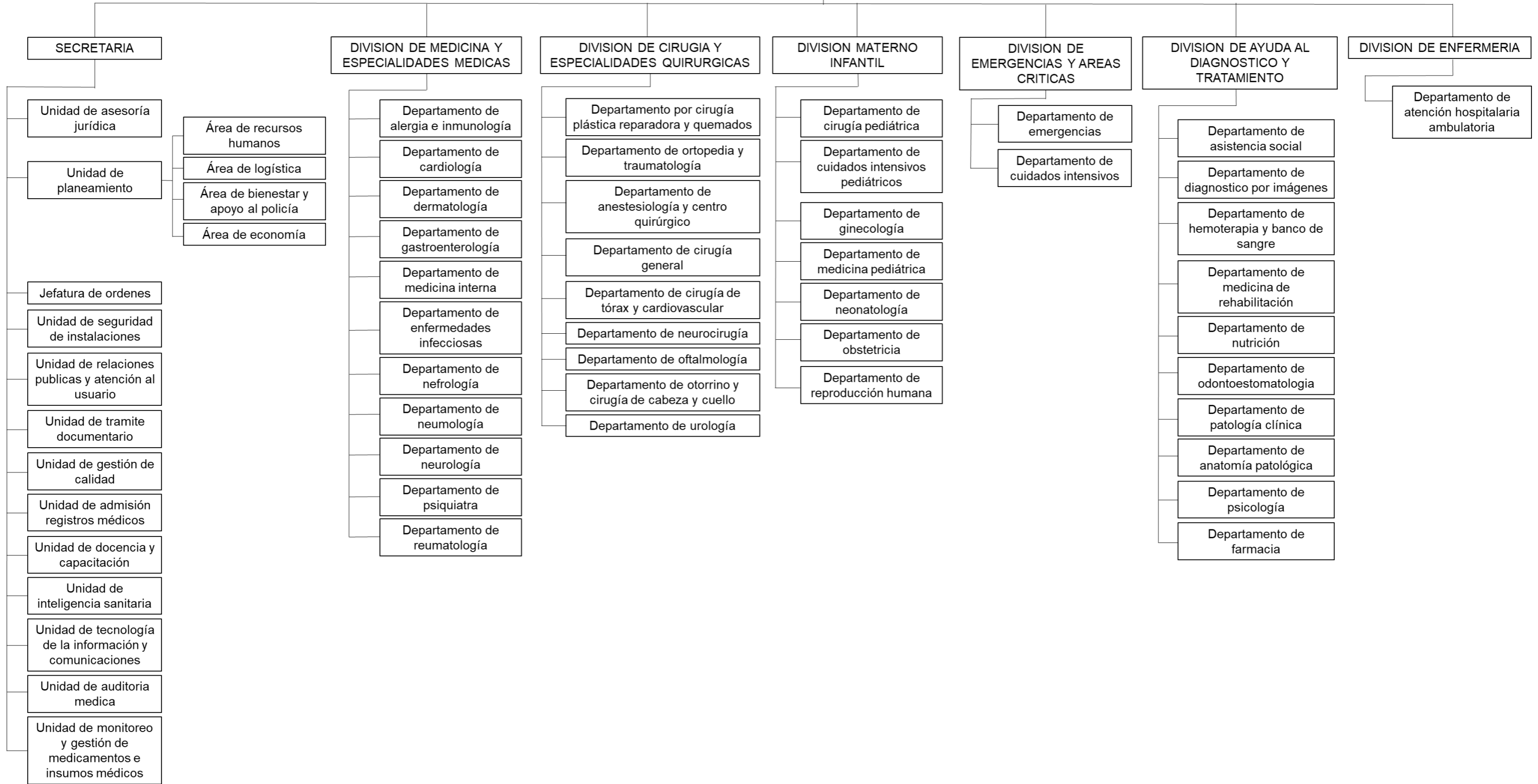
Sin embargo, en los sistemas abiertos se aprecia mayores debilidades. Esto significa que el personal asistencial conformado por los Médicos, Enfermeras, Obstetricias, químicos farmacéuticos y técnicos de las diferentes especialidades y personal administrativo que laboran en el Hospital PNP Luis Nicasio Sáenz, cumplen casi estrictamente con los procedimientos formales y reglas que se da por medio del control y coordinación del personal jerárquico y autoridades basado en la burocracia clásica. No obstante, por la formación policial de la mayoría del personal asistencial se encuentran en la dimensión sistemas abiertos que hay resistencia al cambio que contribuye al desarrollo organizacional mediante la creatividad e innovación que exige adaptación a nuevos escenarios y flexibilidad a enfoques externos.

De acuerdo con la directiva N° 18-20-2016-DIRGEN PNP/DIREJSAN-B, el Hospital "Luis N. Sáenz", es un centro de salud de capacidad mayor resolutive, en donde recae la responsabilidad de asegurar la continuidad de la atención a los usuarios. Los recursos de soporte de sistema de referencia y contra referencia (RCR) para su funcionamiento es importante los recursos humanos existentes en las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud (IPRESS) de la Policía Nacional del Perú (PNP) quienes, en el

marco de sus roles y responsabilidades en los distintos niveles organizacionales, participan según su madurez en la formación previa y posterior.

En el 2022, el Hospital PNP Luis N. Sáenz está estructurada de acuerdo a su categoría y nivel jerárquico (1) Personal oficial: personal de armas, de servicio administrativo y de servicio asistencial. (2) Personal suboficial: policía de armas, policía reclasificado, policía (TIS), policía de armas de sanidad de ex escuela de SFP AE-AF-AL-AO y de servicio. (3) Personal civil: profesionales de salud civil por nivel, bajo modalidad CAS y médicos residentes, siendo un total de 2379 trabajadores, que aproximadamente recibe 373 926 pacientes al año a través de sus 139 consultorios, sin embargo la estructuración del hospital ha sufrido diferentes cambios donde ha sido representada por diferentes líderes directivos que han ocasionado una cultura organizacional cambiante donde los trabajadores han tenido que lidiar con los múltiples cambios desde la rotación del personal, que generan entre los mismos un clima organizacional diferente creando incertidumbre que muchas veces perjudica a los que asisten a los consultorios.

**UNIDAD Y DIVISIONES QUE PARTICIPAN EN EL COMPLEJO HOSPITALARIO PNP "LUIS N. SAENZ"**



Es necesario indicar que en la actualidad los efectos colaterales han influenciado en el clima organizacional, a pesar de todo se obtuvo resultados positivos en la investigación.

## **6.2. Propuesta**

A continuación, la propuesta de mejora se plantea, teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de la encuesta validada del clima organizacional adaptado por la Prof. Kety Jáuregui, se identificó en las trabajadoras asistenciales entre 35 a 44 años con 1 a 10 años de antigüedad y con grado de instrucción superior, debilidades en los siguientes subdimensiones de clima organizacional:

- Innovación y flexibilidad en sistemas abiertos.
- Apoyo de supervisión en relaciones humanas.
- Claridad de la meta organizacional en metas relacionales.

Motivo por el cual se realizó entrevistas a 12 trabajadoras del HN PNP LNS con las características demográficas descritas, para brindar su percepción sobre apoyo de supervisión, claridad de la meta organizacional y sobre innovación y flexibilidad.; se realiza el análisis cualitativo, emitiendo las siguientes recomendaciones:

### **Innovación y flexibilidad en sistemas abiertos.**

- Sensibilización y capacitación al personal de salud de manera rotatoria sobre temas de innovación, calidad y mejora continua.
- Desarrollar canales de Diálogo con el personal de salud, que nos permita la identificación de problemas y plantear las alternativas de solución basados en política, planes y estrategias institucionales que se vea reflejado en el quehacer diario de los diferentes servicios.
- Desarrollar y fortalecer la capacidad de gestión en los líderes de los diferentes servicios que demuestren identificación y compromiso institucional, como parte de un programa de incentivos para los trabajadores.

- Establecer nuevos procedimientos consensuados con la participación del personal asistencial para reducir tiempos de espera en admisión y trámites documentarios.

### **Apoyo de supervisión en relaciones humanas.**

- Identificar y seleccionar al personal de salud líderes y personal jerárquico en los diferentes servicios para participar en capacitaciones permanente sobre comunicación asertiva, manejo de conflictos y habilidades blandas, supervisión, monitoreo y evaluación de indicadores de calidad de Atención de salud basado en mejoras de las Relaciones Humanas.
- Socializar y orientar a todo el personal de salud sobre la cartilla de funciones de cada cargo asignado al profesional en los diferentes servicios.
- Desarrollar estrategias para mejorar el desempeño laboral del personal de salud según profesión y competencias, logrando estar acreditados en el desempeño de sus funciones.

### **Claridad de la meta organizacional en metas relacionales.**

- Realizar reuniones periódicas con las divisiones para socializar los objetivos, metas, indicadores y la visión del trabajo de la gestión actual.
- Realizar el seguimiento de las metas establecidas para el logro de los objetivos, así como establecer las fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas (FODA) para el cumplimiento de las metas.
- Socializar los logros alcanzados en cada semestre de tal manera que podamos motivar a todos los servicios a participar activamente en alcanzar las metas anuales.

### 6.3. Cronograma de actividades

Objetivo General	Objetivo específico	Actividades	Responsable	Cronograma
<p>Mejorar el clima organizacional del Complejo Hospitalario de la Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz – Lima 2022.</p>	<p>Brindar empoderamiento y participación a los usuarios internos y externos para el mejoramiento del apoyo a la supervisión de las relaciones humanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y seleccionar al personal de salud líderes y personal jerárquico en los diferentes servicios para participar en capacitaciones permanente sobre comunicación asertiva, manejo de conflictos y habilidades blandas, supervisión, monitoreo y evaluación de indicadores de calidad de Atención de salud basado en mejoras de las Relaciones Humanas.</li> <li>• Socializar y orientar a todo el personal de salud sobre la cartilla de funciones de cada cargo asignado al profesional en los diferentes servicios.</li> <li>• Desarrollar estrategias para mejorar el desempeño laboral del personal de salud según profesión y competencias, logrando estar acreditados en el desempeño de sus funciones.</li> </ul>	<p>Unidad de docencia y capacitación.</p> <p>Área de recursos humanos.</p> <p>Jefaturas de Divisiones, departamentos y servicios del HNPNP LNS.</p> <p>Unidad de Gestión de la Calidad.</p>	<p>Setiembre - noviembre 2022</p>

	<p>Fortalecer los sistemas abiertos en Innovación y flexibilidad del Hospital PNP Luis N. Sáenz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización y capacitación al personal de salud de manera rotatoria sobre temas de innovación, calidad y mejora continua.</li> <li>• Desarrollar canales de Dialogo con el personal de salud, que nos permita la identificación de problemas y plantear las alternativas de solución basados en política, planes y estrategias institucionales que se vea reflejado en el quehacer diario de los diferentes servicios.</li> <li>• Desarrollar y fortalecer la capacidad de gestión en los líderes de los diferentes servicios que demuestren identificación y compromiso institucional, como parte de un programa de incentivos para los trabajadores.</li> <li>• Establecer nuevos procedimientos consensuados con la participación del personal asistencial para reducir tiempos de espera en admisión y trámites documentarios.</li> </ul>	<p>Unidad de planeamiento y de oficinas de administración.</p>	<p>Setiembre - noviembre 2022</p>
--	--	--	--	-----------------------------------



	<p>Establecer metas organizacionales claras basadas en la mejora institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones periódicas con las divisiones para socializar los objetivos, metas, indicadores y la visión del trabajo de la gestión actual.</li> <li>• Realizar el seguimiento de las metas establecidas para el logro de los objetivos, así como establecer las fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas (FODA) para el cumplimiento de las metas.</li> <li>• Socializar los logros alcanzados en cada semestre de tal manera que podamos motivar a todos los servicios a participar activamente en alcanzar las metas anuales.</li> </ul>	<p>Unidad de planeamiento, unidad de gestión de calidad y oficinas de administración.</p>	<p>Setiembre - noviembre 2022</p>
--	---	---	---	-----------------------------------

#### 6.4. Propuesta de financiación

Para poner en marcha el proyecto, estará realizado con la coordinación de la dirección del hospital, oficina de calidad e infraestructura donde se realizará las labores. La financiación tendría apoyo directo del complejo hospitalario.

## CAPITULO VII: DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos respecto al objetivo general, determinar el clima organizacional del Complejo Hospitalario, se encontró que tiene una calificación de bueno en un 80%, muy bueno de 20%, se observa que el hospital tiene una mayor calificación aprobatoria.

El clima organizacional es la percepción del entorno laboral en los empleados con la organización, el cual se basa en los protocolos, normatividad, estándares determinados y también tiene relaciones interpersonales. Del mismo modo, Chiavenato (2000) describe el estado organizacional como un material o cualidad del ambiente de trabajo que los miembros de la organización entienden o experimentan y que tiene un impacto directo en el comportamiento de los empleados. Por otro lado, Resquejo (2017) el clima percibido por el personal de salud se encontraba por mejorar, donde el 20,8% es un clima saludable, el 70,4% por mejorar y en un 8,8% no saludable.

Con lo que respecta al primer objetivo específico, Describir los datos demográficos del personal asistencial del complejo hospitalario; en el rango de edad el 56% tienen la edad de 35 a 44 años; el 59,3% son de sexo Femenino; para el grado de instrucción el 39,3% son de post grado; el 82% es personal administrativo profesional; el 54% tienen como antigüedad donde laboran entre 1 a 10 años y en la división de trabajo a donde laboran el 34,7% son de medicina y especialidades.

La demografía es la tasa de población de los empleados del centro hospitalario, el cual se ve la distribución o el estado de la evolución que tiene dicho centro, donde toma en cuenta por una estructura para saber cuánto es el número de empleados, en sus diferentes áreas, sexo, edades, tiempo laborando, etc.

Para el segundo objetivo específico, describir la percepción de la dimensión relaciones humanas del clima organizacional del personal asistencial del complejo, en sus resultados obtenidos en relaciones humanas, tiene una calificación bueno con el 79,30%; mientras con un 20% muy bueno y el 0,7% regular.

Las relaciones humanas es el modelo que presenta normas y valores relacionadas a pertenencia, cohesión y la confianza, que se logran mediante medios como el desarrollo y la formación de los recursos humanos, siendo necesario brindar empoderamiento y participación. Por lo cual, el autor Subramani et al., (2022), en su artículo menciona que, las relaciones humanas en el lugar de trabajo son el factor de clima organizacional más importante; mientras Agudelo et al., (2017), también coincide ya que considera que las relaciones interpersonales son una condición importante en la percepción del buen clima laboral.

El tercer objetivo específico, describir la percepción de la dimensión procesos internos del clima organizacional del personal asistencial del complejo; en sus resultados obtenidos el cuadrante 2 Procesos internos tiene un 67,3% bueno; el 32% muy bueno y el 0,7% regular.

El sistema interno enfatiza la estabilidad, mientras descuida o minimiza los efectos de la incertidumbre ambiental. La coordinación y el control se logran mediante el cumplimiento de reglas y procedimientos formales. Para Subramani et al., (2022), el proceso interno es el enfoque de sistema abierto y las metas racionales la formalización en los procesos internos, la innovación y la flexibilidad, sistema abierto, y la claridad de las metas organizacionales

Para el cuarto propósito específico, describir la percepción de la dimensión sistemas abiertos del clima organizacional del personal asistencial del complejo hospitalario, se obtiene en sus resultados el

cuadrante 3 sistemas abiertos el 85,3% es bueno, el 9,3% muy bueno y con el 5,4% regular.

El sistema abierto es la preparación, para el cambio y la innovación, donde los valores y principios se vinculen con el crecimiento, el acceso a los recursos, la producción y el cambio.

El quinto objetivo específico, Describir la percepción de la dimensión metas relacionales del clima organizacional del personal asistencial del complejo hospitalario, obtiene como resultados en el cuadrante 4 las metas relacionales tienen como bueno el 81,3%, el 18% muy bueno y un 0,7% regular.

Las metas relacionales es la búsqueda y consecución de metas bien definidas, donde los valores y principios se vinculan con la productividad, el desempeño, el logro de metas y la respuesta de desempeño. Para Subramani et al., (2022), que contribuyen a un clima organizacional efectivo, ya que han surgido como indicadores significativos. de los factores clave de éxito del clima organizacional en los hospitales

## CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

Se concluyó, que existe un buen el clima organizacional del Complejo Hospitalario de la PNP, por lo que se considera que el complejo hospitalario tendrá una calificación aprobatoria.

Respecto a la demografía se concluyó que, es importante realizar un cotejo de datos del personal asistencial del complejo hospitalario.

Se concluyó que, las relaciones humanas del clima organizacional tienen una calificación buena, por lo que el personal asistencial del centro hospitalario sigue normas y valores relacionadas a pertenencia, cohesión y confianza; sin embargo, se encontró una gran debilidad en el subdimensión apoyo de supervisión.

Se concluye, existe un buen proceso interno de clima organizacional, logrado mediante el cumplimiento de reglas y procedimientos formales, esto debido a que se trata de una institución castrense.

Se concluye, los sistemas abiertos del clima organizacional del personal asistencial del complejo hospitalario son buenos, donde se vinculan valores y principios con el crecimiento, innovación, creatividad, el acceso a los recursos, la producción y el movimiento. Sin embargo hay una gran debilidad en la subdimensión de innovación y flexibilidad.

Se concluye, las metas relaciones son buenas en el complejo hospitalario, trata de perseguir y alcanzar metas bien definidas, donde los valores y principios se relacionan con la productividad, el desempeño, las metas de logro y la retroalimentación del desempeño. Sin embargo, se encontró debilidad en la subdimensión claridad de las metas.

Por la estructura organizacional castrense predomina la comunicación vertical y se carece de política institucional y presupuesto para fomentar proyectos innovadores, debido a las brechas sobre la cultura innovadora.

## **8.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda mantener una mejora continua para construir un clima organizacional efectivo en el personal del complejo hospitalario.
2. Se recomienda que la unidad de docencia y capacitación continúe capacitaciones al personal asistencial, sobre todo con cursos que tengan que ver con innovación y creatividad para dar solución a los problemas cotidianos.
3. Se recomienda que la unidad de planeamiento y oficinas de administración hacer planes de mejora para las organizaciones de las actividades de las distintas áreas, asesorando en los medios como concretar aquellas innovaciones propuestas por el personal
4. Se recomienda que en el hospital haya continuamente encuesta al personal asistencial para su mejora continua de clima organizacional en el complejo hospitalario, sobre todo realizando reuniones para tocar los puntos por mejorar.
5. Se recomienda que los altos niveles jerárquicos: la dirección del hospital y la DIRSAPOL, realicen mesas de trabajo con las diferentes áreas, proponiendo modelos de innovación y creatividad, para que a su vez haya un apoyo con el presupuesto respectivo y por ende se pueda ejecutar
6. Se recomienda que en futuras investigaciones se incluya otras variables como, por ejemplo: índice de rotación del personal, satisfacción del usuario interno y externo.
7. Se recomienda implementar y ejecutar planes de acciones de prevención y correctivos con una mejor asignación de presupuesto para fortalecer las políticas de cultura innovadora.
8. se recomienda, una supervisión con planes de monitoreo y seguimiento de manera participativa y consensual.

9. Se recomienda que los supervisores tengan un plan de acciones para realizar las comunicaciones adecuadas a todo el personal perteneciente al área e involucrarlos en los nuevos cambios que se están por ejecutar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo Loaiza, R., Echeverry Ríos, C., Echeverry Moreno, C., Beltrán Cárdenas, W., & Moreno, M. (2017). *Clima organizacional en un Hospital público de Quindío Colombia*. Universidad Católica de Manizales, Caldas, Colombia.
- Arteaga, N. (2020). Clima organizacional según dimensiones en enfermeras de emergencia en el Hospital Regional Docente de Trujillo. *Sciéndo*, 23(3), 133-142.
- ASISHO. (2018). *Análisis de situación de salud del complejo hospitalario de la policía nacional del Perú*. Lima: complejo hospitalario.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Bernal, T. y.-A. (2017). *Metodología de la Investigación*. Huancayo: Universidad Continental.
- Bustamente-Ubilla, M., & Lapo-Maza, M. (2016). Creation of a Questionnaire of Organizational Climate for Hospitals of High Complexity. *Rev. General Polit. Salud*, 126-141.
- Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodríguez, Y., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 121-127.
- Castillo Saavedra, E., Medina Reyes, M., Bernardo Trujillo, J., Reyes Alfaro, C., & Ayala Jara, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microrred de Perú. *Rev. Cubana Salud Pública*, 45(2).
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Perú: Centro nacional de Planeamiento Estratégico.



- Ceron. (2017). *La importancia de la motivacion en las empresas*. Colombia: Univerisdad Militar Nueva Granada.
- Chiang Vega, M. M., Heredia Gálvez, S. A., & Santamaría Freire, E. J. (2017). *Clima organizacional y salud psicológica de los trabajadores: una dualidad organizacional. Dimensión Empresarial*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.641>
- Chiavenato. (2000). *Administracion de recursos humanos. . Quinta edicion. Mc Graw Hill*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos. . Quinta edicion, Editorial McGrawHill*.
- Cuenca, J. (2018). *Clima Organizacional en un centro de Salud Ocupacional de Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Culquimboz Gómez, M. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas*. Chiclayo.
- El Peruano. (15 de abril de 2014). *Diario oficial del Bicentenario*. Recuperado el 16 de marzo de 2022, de *Diario oficial del Bicentenario*: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-policia-nacional-del-peru-decreto-legislativo-n-1267-1464781-2/>
- El Peruano. (2016). Normas Legales "Ley de la Policia del Perú".
- Espinoza-Santeli, G., & Jiménez, A. (2018). *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. Universidad & Empresa*.
- Flores, L. (2015). *El clima organizacional*. Huanuco: Universidad nacional hermilio valdizan.
- Guerrero Alarcón, F., & Herrera Jiménez, E. (2017). *Clima organizacional del personal de salud en el centro materno infantil Juan Pablo II*. Lima, Perú.

- Guzmán Alvarez, L. (2018). *Análisis comparativo de la caracterización del clima organizacional en hospitales públicos y privados*. Tesis, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Hernandez, R., Sampieri, C., & Baptista, P. (2004). Metodología de la Investigación Científica. *Edit. Mc Graw Hill*, 12(45-48). Obtenido de Metodología de la Investigación Científica .
- Lewin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. . *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271-299.
- Malcolm, P., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 379-408.
- Méndez. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. . Bogota: Universidad del Rosario.
- Ministerio de trabajo y Promoción del empleo. (2018). Política y Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017 - 2021. *Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo - CONSSAT* .
- Ministerio del Interior. (2018). Manual de derechos humanos aplicados a la función policial . *El Peruano*.
- MINSA. (2019). Plan Estratégico Institucional-PEI 2019-2024 AMPLIADO DEL MINISTERIO DE SALUD. En M. d. Salud, *Plan Estratégico Institucional-PEI 2019-2024 AMPLIADO DEL MINISTERIO DE SALUD* (pág. 10). Lima.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios gerenciales*, 23-33.
- Moos, R., Moos, B., & Trickett, E. (2009). *Escalas de Clima Social*.

- Mulens. (2012). *Estrategia educativa para enfermeros en la atención a las pacientes* . La habana: Medigraphic.
- Naciones Unidas. (2003). Normativa y práctica de los derechos humanos para la policía. *Manual ampliado de derechos humanos para la policía*.
- OIT/OMS. (27 de Febrero de 2020). *Salud de los trabajadores: Recursos - Preguntas Frecuentes*. Obtenido de [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1527:workers-health-resources&Itemid=1349&limitstart=2&lang=es)
- OMS. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud* . Cuba: Scielo.
- OPS. (2012). *Salud de los trabajadores*. Washington: Biblioteca Digital de OPS (IRIS).
- Organización Internacional de Trabajo. (2020). *Plan Estratégico de la OIT para 2022-2025*. Peru: Consejo de Administracion.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2002). Directrices marco para afrontar la violencia laboral. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_160911.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_160911.pdf)
- Organizacion Mundial de Salud - OMS. (2009). *Hospitales seguros a los desastres* .
- Patterson, M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 312-320.
- Patterson, M. W. (2004). Organizational climate and organizational productivity: The role of employee affect and employee level. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*., 77, 193-216.

- Peña, C., Ulloa, D., & Villanueva, E. (2018). *Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional para la Elaboración de un Plan de Fortalecimiento en el Servicio de Diagnóstico por Imágenes del Complejo Hospitalario Alberto Barton Thompson*. Lima.
- Perea. (2012). Training processes, professional skills and job performance in the National Health System in Cuba. *Educacion medica superior*, 29(6): 2632-2639.
- Perea, S. (2005). *La evaluacion en la Educacion Superior Contemporanea*. San Francisco : Universidad Catolica Nordestana.
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a la Distancia.
- Rentería, E., García, E., Restrepo, I., & Riascos, W. A. (2007). *Sentidos del trabajo a partir de trayectorias y recursos*. (P. e. Psicología, Ed.)
- Resquejo Villegas, C. (2017). *Clima Organizacional en el personal de salud del Hospital de Contingencia II-2 Tarpoto, San Martin, Abril - Setiembre, 2016*. Tarapoto, Perú.
- Segredo, A., García, A., López, P., León , P., & Perdomo, I. (2015). Systemic organizational climate approach and its implementation in the public health care. *Revista Cubana de Salud Publica*, 115-129.
- Shahnavazi, A., Fadaei Eshkiki, M., Shahnavazi, H., & Bouraghi, H. (2021). El efecto del clima organizacional percibido en el desempeño de Enfermeras en Hospitales Privados. *J Clin Res Paramed Sci*, 10(2).
- Sousa, V. (2007). Revision de diseños de investigacion resaltantes para enfermeria. Parte 1: Diseños de investigacion cuantitativa. *Revista Latino-am Enfermagem*, 1-6.
- Subramani, A., Akbar, N., Binuraj, A., & Kumar, S. (2021). Comprender el Clima Organizacional en los Hospitales durante Pandemia de Covid-19: un

enfoque de proceso de jerarquía analítica. *Revista india de economía y negocios*, 20(3).

Tavares Chiavone, F., Martins Rodrigues, C., De lima, L., De Oliveira Salvador, P., Dos Santos Bezarril, M., & Pereira Santos, V. (2021). Clima organizativo en una Unidad de Cuidados Intensivos: percepción del equipo de enfermería. *Enferm. glob*, 20(62).

Toro, F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cicel Ltda.

Ucrós, M., & Gamboa, T. (2010). Clima Organizacional: discusión de diferentes enfoques teóricos. *Revista Visión Gerencial*, 179-190.

## ANEXO

### Anexo 01. Cuestionario de Clima Organizacional

Adaptado Prof. Kety Jáuregui

Fuente: Validation the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Malcom G. Patterson, Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, David L. Robinson and Alison M. Wallace. (2005)

Estimado socio, es un placer darle la bienvenida. Este es un análisis que permitirá a nuestra organización dar a conocer su clima de diseño y, en base a ello, tomar acciones de mejora. Él realmente quiere tus pensamientos. Este cuestionario debe ser respondido personalmente, en privado y en privado, por favor no comente ni comparta sus respuestas con colegas.

Encierre en un círculo o marque la respuesta X que coincida con su idea para cualquier cosa. Marque solo una respuesta por ítem; Si marcas la respuesta que deseas editar más tarde, escribe el código de la respuesta correcta junto a ella y pasa a la anterior. Por favor, rellene todo este boletín que falta.

Gracias de antemano por su participación en completar este cuestionario, ya que su retroalimentación es muy importante en la reunión.

Cargo	Sexo:	Grado de Instrucción:	Antigüedad en la organización:	División de trabajo:
1. Director	1. Masculino	1. Instituto superior o técnico	MENOS DE 1AÑOS	1. Medicina y Especialidades Medicas
2. Jefe de división	2. Femenino	2. Universitaria incompleta	1 AÑO a 10 AÑOS	2. Áreas críticas
3. Personal asistencial profesional	Edad:	3. Universitaria completa	11 AÑOS a 20 AÑOS	3. Pediatría
4. Personal asistencial técnico	1. 25 años o menos	4. Post-grado	21AÑOS a 30 AÑOS	4. Gineco-obstetricia
5. Personal administrativo profesional	2. 26 a 34 años	5. Maestría / Doctorado	,MAYOR DE 30	5. Cirugía general
6. Personal administrativo técnico	3. 35 a 44 años			6. Farmacia
7. Otros	4. 45 a 54 años			7. Apoyo al diagnostico
	5. 55 a 65 años			8. Otros:
	6. 65 años o más			

	ITEMS	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
1	Gerencia deja a la gente tomar sus propias decisiones la mayor parte del tiempo	1	2	3	4
2	La gente de otros departamentos son sospechosas	1	2	3	4
3	Gerencia involucra a la gente cuando las decisiones están hechas para afectarlos a ellos	1	2	3	4
4	Los supervisores son realmente buenos en la comprensión de los problemas de la gente	1	2	3	4
5	La gente no es entrenada apropiadamente cuando hay una nueva máquina o equipo	1	2	3	4
6	Esta empresa pone poca atención a los intereses de los empleados	1	2	3	4
7	Es considerado extremadamente importante aquí seguir las reglas	1	2	3	4
8	A la Gerencia Senior le gusta mantener lo establecido, las formas tradicionales de hacer las cosas	1	2	3	4
9	Es fácil aceptar las ideas nuevas	1	2	3	4
10	Esta organización mira para adentro; no se preocupa por sí misma por lo que está sucediendo en el mercado	1	2	3	4
11	En esta organización, la forma en la que la gente trabaja junta es fácilmente cambiada a fin de mejorar el desempeño	1	2	3	4
12	La gente comprende acerca de lo que trata.	1	2	3	4
13	Tiempo y dinero podría ser ahorrado si el trabajo fuera mejor organizado	1	2	3	4

14	Las personas desempeñan sus capacidades.	1	2	3	4
15	Usualmente la gente realiza retroalimentación de la calidad del trabajo	1	2	3	4
16	Se estima que las personas realicen más en un día	1	2	3	4
17	Esta empresa busca al alcance de calidades altas.	1	2	3	4
18	Gerencia confía en la gente para tomar decisiones relacionadas con el trabajo sin darle permiso primero	1	2	3	4
19	Hay muy pequeños conflictos entre los departamentos aquí	1	2	3	4
20	Son hechos el cambio sin considerar a las personas involucrada	1	2	3	4
21	Los supervisores muestran que ellos tienen confianza en aquéllos que ellos gestionan	1	2	3	4
22	La gente recibe suficiente entrenamiento cuando se aproxima el uso de un nuevo equipo	1	2	3	4
23	Esta empresa trata de cuidar de sus empleados	1	2	3	4
24	La gente ignora precedentes de reglas y formales para ayudar a tener un empleo.	1	2	3	4
25	La forma en que la organización hace las cosas nunca ha cambiado mucho	1	2	3	4
26	Es rápida las respuestas de la empresa cuando es necesario realizar cambios.	1	2	3	4
27	No se piensa para el mejoramiento al servicio del cliente	1	2	3	4
28	Utilizan una metodología para el éxito del trabajo	1	2	3	4
29	La dirección futura de la empresa es comunicada claramente a todos	1	2	3	4
30	Las cosas podrían ser hechas mucho más eficientemente, si la gente se detuviera a pensar	1	2	3	4
31	Las personas tienen mucho entusiasmo con su empleo	1	2	3	4
32	La gente no tiene ninguna idea de cuán bien hecho están haciendo su trabajo	1	2	3	4
33	En general, la carga de trabajo de la gente no es particularmente demandante	1	2	3	4
34	La calidad es considerada muy seriamente aquí	1	2	3	4
35	La gente en lo alto controla estrictamente el trabajo de aquéllos que están debajo de él.	1	2	3	4
36	En distintos departamentos las personas están aptos para compartir información.	1	2	3	4
37	La gente no tiene nada que decir en decisiones que afectan su trabajo	1	2	3	4
38	Los supervisores son amigables y fáciles de acceder	1	2	3	4
39	La compañía solo le da a la gente la mínima cantidad de entrenamiento que necesita para hacer su trabajo.	1	2	3	4
40	Esta empresa se preocupa por sus empleados	1	2	3	4
41	Todas las cosas tienen que ser hechos de acuerdo al Manual	1	2	3	4
42	Gerencia no está interesada en la llegada de nuevas ideas	1	2	3	4
43	La gerencia aquí es rápida para notar la necesidad de hacer cosas en forma diferente	1	2	3	4
44	Las necesidades del cliente no se consideran como prioridad	1	2	3	4
45	Existen discusiones regulares en relación si la gente en la organización está trabajando efectivamente junta	1	2	3	4
46	La gente no está clara acerca de los propósitos de la empresa	1	2	3	4
47	Cronogramas y planeamientos pobres usualmente resultan en metas que no son logradas	1	2	3	4
48	La gente aquí hace tan poco como le sea posible	1	2	3	4
49	En general, es difícil para alguien medir la calidad de su desempeño	1	2	3	4
50	La Gerencia requiere gente para trabajar extremadamente duro	1	2	3	4
51	El trabajo de alta calidad cree la gente en su éxito	1	2	3	4

52	Gerencia mantiene un régimen demasiado estricto sobre la manera de hacer las cosas por aquí	1	2	3	4
53	Es afectiva la colaboración en sus departamentos	1	2	3	4
54	La gente siente que las decisiones son frecuentemente hechas sobre sus cabezas	1	2	3	4
55	Los supervisores confían para dar una buena orientación a la gente	1	2	3	4
56	La gente está fuertemente animada a desarrollar sus habilidades	1	2	3	4
57	Esta empresa intenta con los empleados a ser justo	1	2	3	4
58	No es necesario seguir procedimientos al pie de la letra aquí	1	2	3	4
59	Gerencia no está interesada en la llegada de nuevas ideas	1	2	3	4
60	La organización flexible; cambia rápido en los procesos de alcance de solución de problemas y condición nueva	1	2	3	4
61	Esta empresa es lenta para responder a las necesidades del cliente	1	2	3	4
62	En esta organización, los objetivos son modificados a la luz de circunstancias cambiantes	1	2	3	4
63	Los que laboran son muy conscientes en planes a largo plazo	1	2	3	4
64	La productividad podría ser mejorada si los trabajos fueran organizados y planeados mejor	1	2	3	4
65	La gente está preparada para hacer un esfuerzo especial para hacer un buen trabajo	1	2	3	4
66	El desempeño de la gente es medido de una manera regular	1	2	3	4
67	La gente aquí está bajo presión para lograr las metas	1	2	3	4
68	No tiene una reputación la empresa en productos de máxima calidad	1	2	3	4
69	Es importante chequear las cosas primero con el jefe antes de tomar una decisión	1	2	3	4
70	Hay muy poco respeto entre algunos de los departamentos aquí.	1	2	3	4
71	La información es ampliamente compartida	1	2	3	4
72	Los supervisores muestran entendimiento de la gente que trabaja para ellos	1	2	3	4
73	Nadie se molesta demasiado si la gente rompe las reglas por aquí	1	2	3	4
74	La asistencia en el desarrollo de ideas nuevas es disponible con facilidad	1	2	3	4
75	Esta organización está mirando continuamente por nuevas oportunidades en el mercado	1	2	3	4
76	En esta organización, ven los propósitos organizacionales	1	2	3	4
77	Existe un fuerte sentido de a dónde está yendo la empresa	1	2	3	4
78	La gente aquí no pone más esfuerzo en su trabajo que el que ellos tienen que hacer	1	2	3	4
79	La forma en que la gente hace su trabajo es valorada raramente	1	2	3	4
80	El ritmo de trabajo aquí es bastante relajado	1	2	3	4
81	Usualmente existen interrupciones en comunicación aquí	1	2	3	4
82	La gente busca modos nuevos para ver los problemas	1	2	3	4



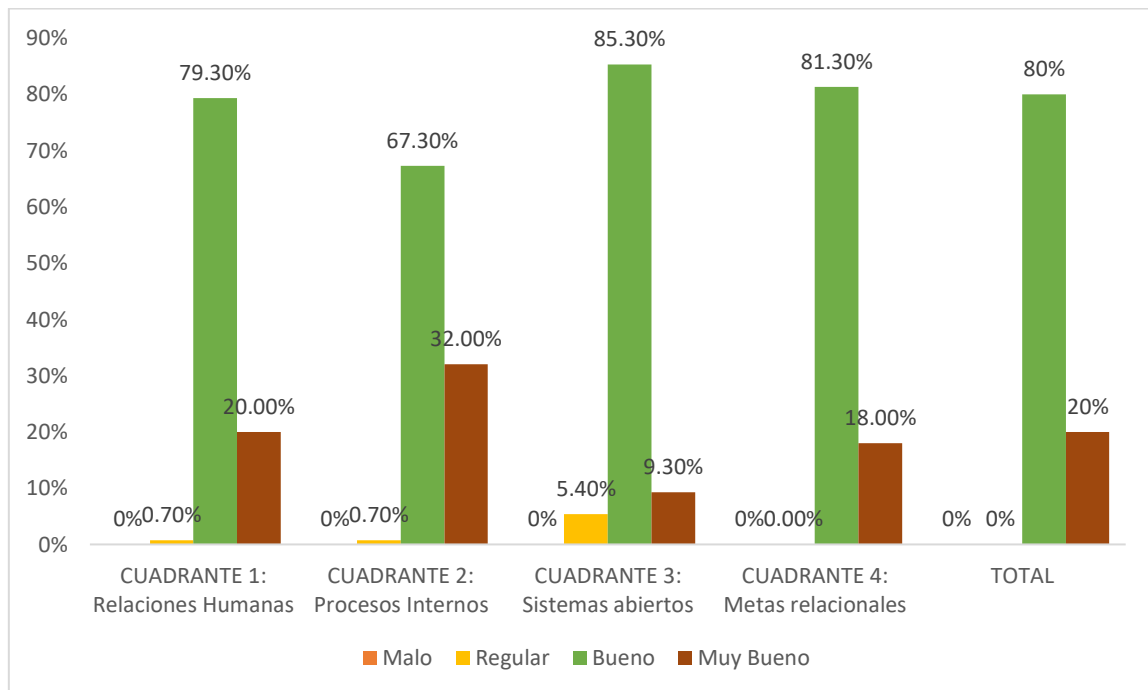
## Anexo 02. Datos personales de los encuestados

DATOS GENERALES	CANTIDAD	%
<b>1. Rango de edad</b>		
25 a menos	1	0.60%
26 a 34 años	30	20%
35 a 44 años	84	56%
45 a 54 años	31	20.70%
55 a 65 años	4	2.70%
Total	150	100.00%
<b>2. Sexo</b>		
Femenino	89	59.30%
Masculino	61	40.70%
Total	150	100.00%
<b>3. Grado de instrucción</b>		
Instituto superior o técnico	16	10.70%
Universidad completa	45	30%
Universidad incompleta	1	0.70%
Post Grado	59	39.30%
Maestría / Doctorado	29	19.30%
Total	150	100.00%
<b>4. Cargo</b>		
Director, gerente o subdirector	2	1.30%
Jefe de división	1	0.60%
Personal administrativo profesional	122	82%
Personal administrativo técnico	20	13.30%
Otros	5	3.30%
Total	150	100.00%
<b>5. Antigüedad</b>		
Menos de 1 año	2	1.30%
1 a 10 años	81	54%

11 a 20 años	38	25.30%
21 a 30 años	23	15.40%
Mayor a 30 años	6	4%
Total	150	100.00%
<b>6. División de trabajo</b>		
Áreas críticas	51	34%
Medicina y especialidades	52	34.70%
Pediatría	4	2.70%
Cirugía general	2	1.30%
Apoyo al diagnóstico	8	5.30%
Farmacia	4	2.70%
Ginecología	1	0.70%
Otros	28	18.70%
Total	150	100%

### Anexo 03. Clima Organizacional

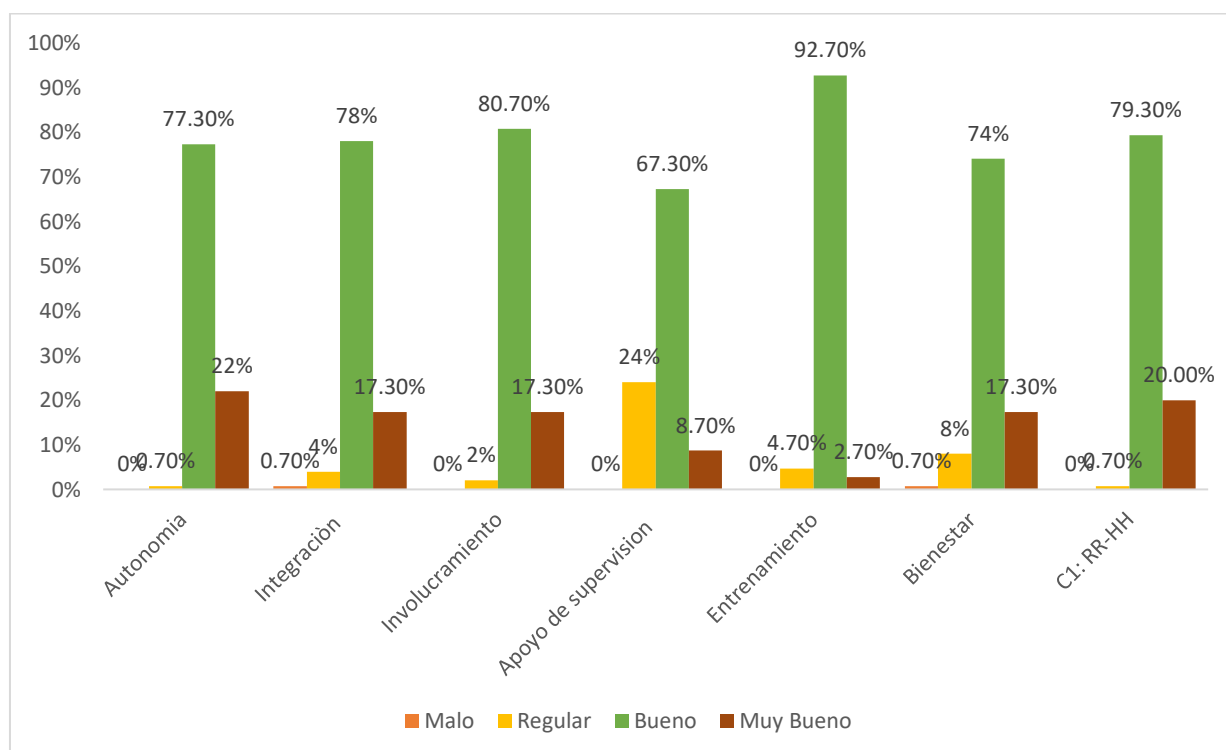
NIVEL	CUADRANTE 1	CUADRANTE 2	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4	TOTAL
	Relaciones humanas	Procesos internos	Sistemas abiertos	Metas relacionales	
Malo	0%	0%	0%	0%	0%
Regular	0,70%	0,70%	5,40%	0,7%	0%
Bueno	79,30%	67,30%	85,30%	81,30%	80%
Muy Bueno	20,00%	32,00%	9,30%	18,00%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## Anexo 4. Dimensiones de la Variable clima organizacional

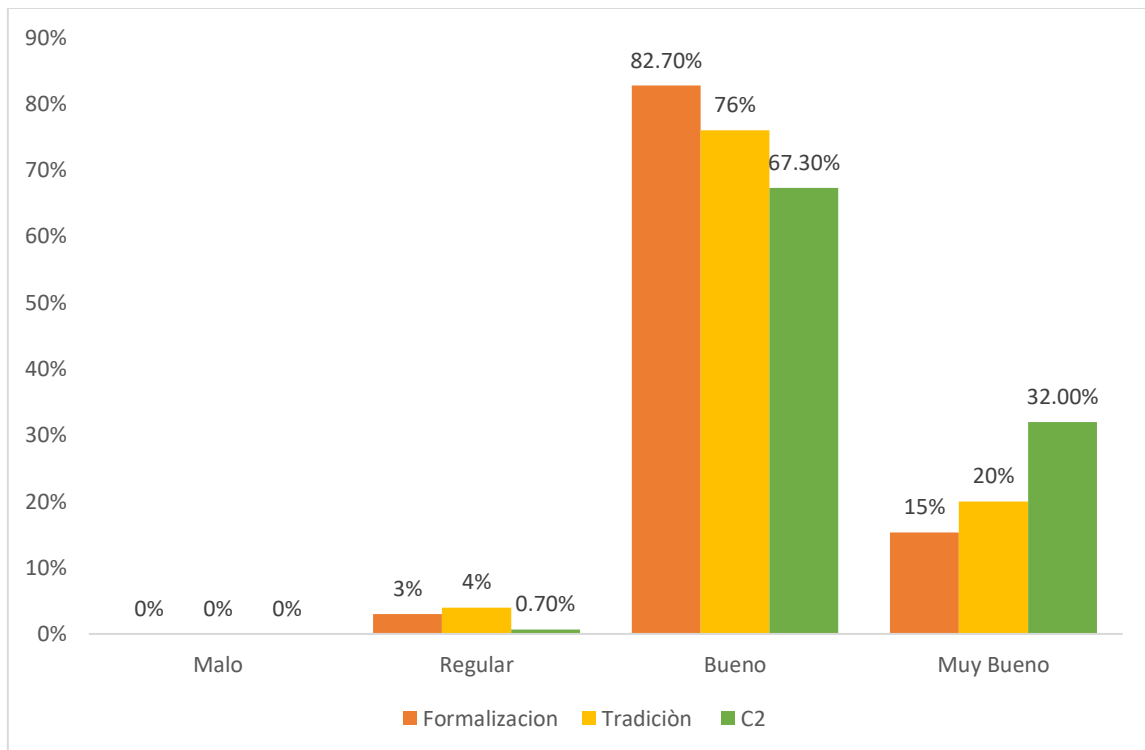
### CUADRANTE I: RELACIONES HUMANAS

NIVEL	Autonomía	Integración	Involucramiento	Apoyo de supervisión	Entrenamiento	Bienestar	C1: RR-HH
Malo	0%	0,70%	0%	0%	0%	0,70%	0%
Regular	0,70%	4%	2%	24%	4,70%	8%	0,70%
Bueno	77,30%	78%	80,70%	67,30%	92,70%	74%	79,30%
Muy Bueno	22%	17,30%	17,30%	8,70%	2,70%	17,30%	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



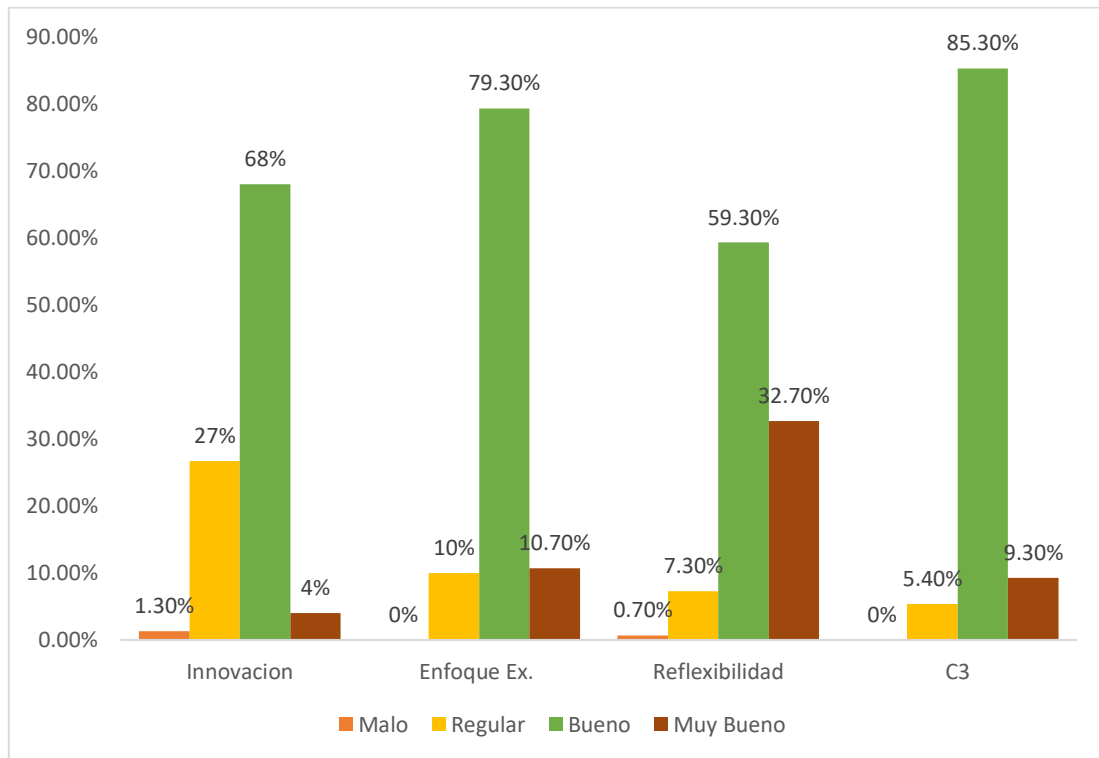
## CUADRANTE II: PROCESOS INTERNOS

NIVEL	Formalización	Tradición	C2
Malo	0%	0%	0%
Regular	3%	4%	0,70%
Bueno	82,70%	76%	67,30%
Muy Bueno	15%	20%	32,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



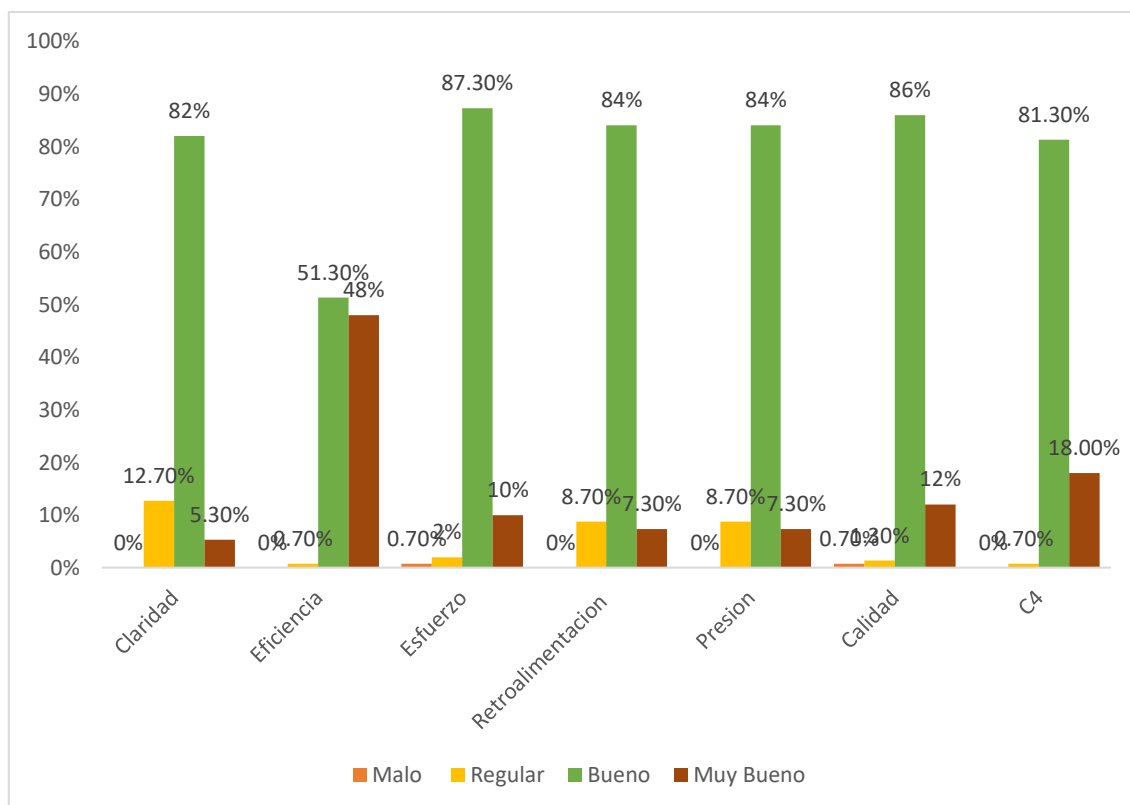
**CUADRANTE III: SISTEMAS ABIERTOS**

<b>NIVEL</b>	<b>Innovación</b>	<b>Enfoque Ex.</b>	<b>Reflexibilidad</b>	<b>C3</b>
Malo	1,30%	0%	0,70%	0%
Regular	27%	10%	7,30%	5,40%
Bueno	68%	79,30%	59,30%	85,30%
Muy Bueno	4%	10,70%	32,70%	9,30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



### CUADRANTE IV: METAS RELACIONALES

NIVEL	Claridad	Eficiencia	Esfuerzo	Retroalimentación	Presión	Calidad	C4
Malo	0%	0%	0,70%	0%	0%	0,70%	0%
Regular	12,70%	0,70%	2%	8,70%	8,70%	1,30%	0,70%
Bueno	82%	51,30%	87,30%	84%	84%	86%	81,30%
Muy Bueno	5,30%	48%	10%	7,30%	7,30%	12%	18,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



## Anexo 5. Dimensiones de la Variable clima organizacional con demografía

EDAD	Relaciones Humanas			Procesos Internos			Sistemas abiertos			Metas relacionales		
	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno
25 a menos	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
26 a 34 años	1	23	6	0	20	10	2	26	2	1	24	5
35 a 44 años	0	68	16	1	55	28	5	71	8	0	67	17
45 a 54 años	0	24	7	0	21	10	1	27	3	0	26	5
55 a 65 años	0	4	0	0	4	0	0	4	0	0	4	0
TOTAL	1	119	30	1	101	48	8	128	14	1	122	27

CARGO	Relaciones Humanas			Procesos Internos			Sistemas abiertos			Metas relacionales		
	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno
Director, gerente o sub gerente	0	1	1	0	2	0	0	2	0	0	1	1
Personal asistencial profesional	0	100	23	1	82	40	7	106	10	0	100	23
Personal administrativo técnico	1	13	6	0	14	6	1	15	4	1	16	3
Otros	0	5	0	0	3	2	0	5	0	0	5	0
TOTAL	1	119	30	1	101	48	8	128	14	1	122	27



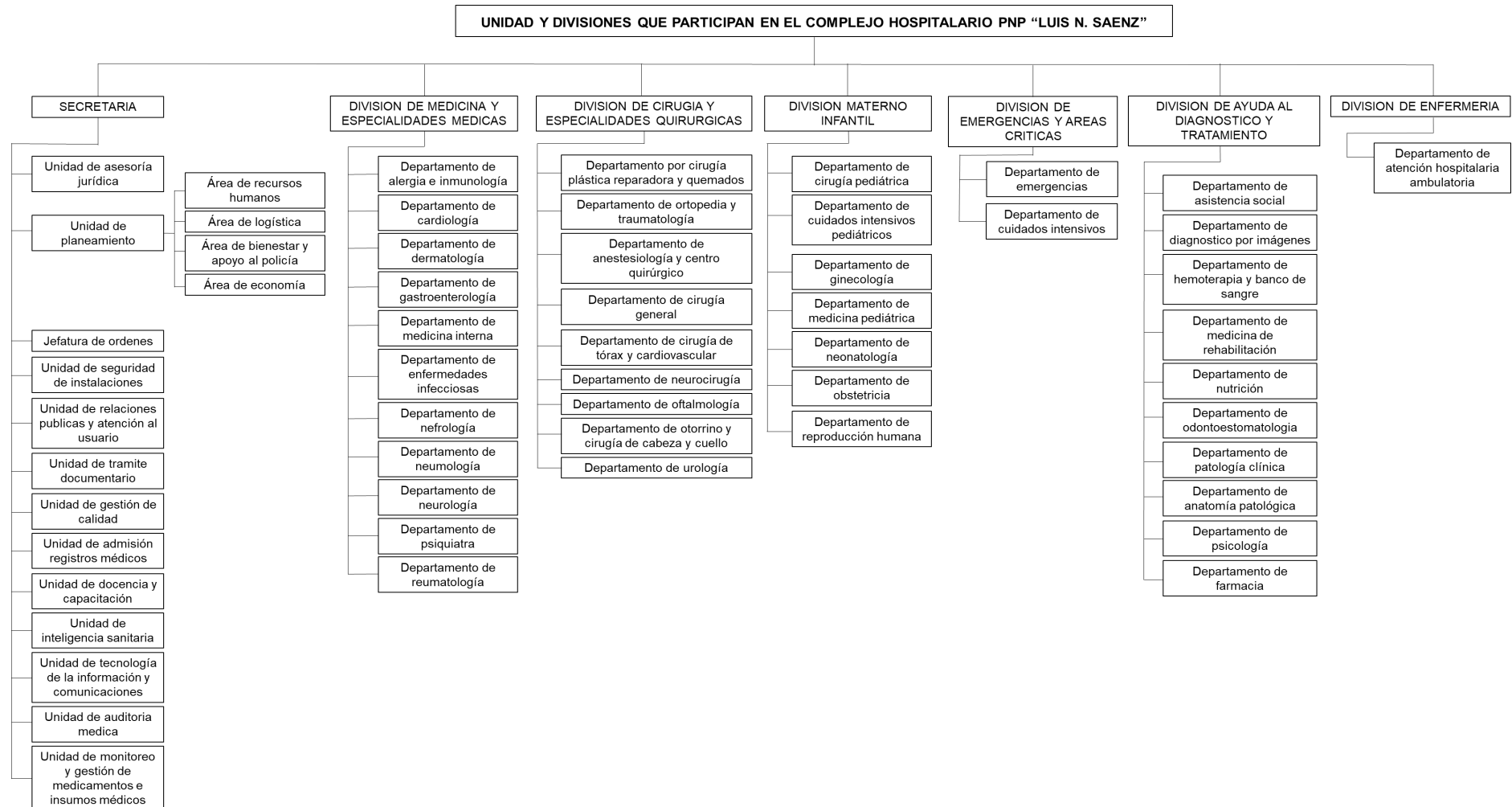
SEXO	Relaciones Humanas			Procesos Internos			Sistemas abiertos			Metas relacionales		
	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno
Femenino	1	72	16	1	55	33	6	75	8	1	73	15
Masculino	0	47	14	0	46	15	2	53	6	0	49	12
TOTAL	1	119	30	1	101	48	8	128	14	1	122	27

GRADO DE INSTRUCCIÓN	Relaciones Humanas			Procesos Internos			Sistemas abiertos			Metas relacionales		
	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno
Instituto superior o tecnico	1	12	3	0	13	3	1	12	3	1	14	1
Universidad complota	0	32	13	1	27	17	2	37	6	0	31	14
Post grado	0	51	8	0	42	17	3	52	4	0	51	8
Maestria	0	23	6	0	19	10	2	26	1	0	25	4
Universidad incompleta	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
TOTAL	1	119	30	1	101	48	8	128	14	1	122	27

ANTIGÜEDAD	Relaciones Humanas			Procesos Internos			Sistemas abiertos			Metas relacionales		
	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno
menos de 1 año	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	1	1
1 a 10 años	1	61	19	1	51	29	6	67	8	1	67	13
11 a 20 años	0	32	6	0	28	10	2	33	3	0	29	9
21 a 31 años	0	18	5	0	15	8	0	20	3	0	20	3
mayor de 30 años	0	6	0	0	5	1	0	6	0	0	5	1
TOTAL	1	119	30	1	101	48	8	128	14	1	122	27

DIVISIÓN DE TRABAJO	Relaciones Humanas			Procesos Internos			Sistemas abiertos			Metas relacionales		
	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno	Regular	Bueno	Muy bueno
Áreas críticas	0	45	6	1	35	15	3	43	5	0	44	51
Medicina y especialidades	1	40	11	0	36	16	4	46	2	1	39	52
Pediatría	0	3	1	0	1	3	0	4	0	0	3	4
Cirugía general	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	2	2
Apoyo al diagnóstico	0	6	2	0	5	3	0	6	2	0	7	8
Farmacia	0	1	3	0	1	3	0	4	0	0	4	4
Ginecología	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1
Otros	0	23	5	0	20	8	1	23	4	0	22	28
TOTAL	1	119	30	1	101	48	8	128	14	1	122	150

## Anexo 6. Unidad de divisiones en el complejo hospitalario



## Anexo 7. Cuadro de distribución del personal

<b>CANTIDAD DE PERSONAL DE UNIDADES Y DIVISIONES DEL COMPLEJO HOSPITALARIO</b>	
<b>Tipo profesión</b>	<b>Total</b>
<b>DIVISION DE CIRUGIA Y ESPECIALIDADES QUIRURGICAS</b>	
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	3
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	2
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	4
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	10
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
AUXILIAR EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	1
RESIDENTE DIVERSAS PROFESIONES	1
PERSONAL POLICIAL ARMAS	1
TECNICO ADMINISTRATIVO	1
CAPELLANIA	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>
<b>SECRETARIA</b>	
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	56
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	85
PERSONAL POLICIAL ARMAS	74
PROFESIONAL DE DIVERSAS ESPECIALIDADES	6
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	48
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	14
AUXILIAR EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	22
PROFESION MEDICO GENERAL	5
TECNICO EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	1
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	1
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	4
TECNICO EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	1
PROFESION MEDICO RESIDENTE	38
RESIDENTE DIVERSAS PROFESIONES	14
<b>TOTAL</b>	<b>369</b>
<b>DIVISION DE MEDICINA Y ESPECIALIDADES MEDICAS</b>	
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	111
PROFESION MEDICO GENERAL	9
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	12
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	20
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
PROFESION MEDICO RESIDENTE	47
AUXILIAR EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	3

RESIDENTE DIVERSAS PROFESIONES	1
PERSONAL POLICIAL ARMAS	5
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	7
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>
<b>DIVISION DE CIRUGIA Y ESPECIALIDADES QUIRURJICAS</b>	
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	132
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	12
PROFESION MEDICO RESIDENTE	74
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	9
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	4
PERSONAL POLICIAL ARMAS	1
PROFESION MEDICO GENERAL	1
RESIDENTE DIVERSAS PROFESIONES	1
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>
<b>DIVISION MATERNO INFANTIL</b>	
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	32
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	3
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	4
PROFESION MEDICO RESIDENTE	17
PROFESION MEDICO GENERAL	1
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	49
AUXILIAR EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	1
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>
<b>DIVISION DE EMERGENCIAS Y AREAS CRITICAS</b>	
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	18
PROFESION MEDICO GENERAL	1
PROFESION MEDICO RESIDENTE	16
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	6
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	6
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	9
PERSONAL POLICIAL ARMAS	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>
<b>DIVISION DE AYUDA AL DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO</b>	
PERSONAL POLICIAL ARMAS	1
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	215
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4
PROFESION MEDICO ESPECIALISTA	28
PROFESION MEDICO GENERAL	1
PROFESION MEDICO RESIDENTE	17
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	145
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	102

TECNICO EN DIRVERSAS ESPECIALIDADES	1
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	1
AUXILIAR EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	5
PERSONAL POLICIAL ARMAS	17
RESIDENTE DIVERSAS PROFESIONES	5
<b>TOTAL</b>	<b>546</b>
<b>DIVISION DE ENFERMERIA</b>	
PROFESIONAL DE LA SALUD - NO MEDICA	411
TECNICO ASISTENCIAL DE SALUD	288
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	116
AUXILIAR EN DIVERSAS ESPECIALIDADES	1
RESIDENTE DIVERSAS PROFESIONES	2
PERSONAL POLICIAL ARMAS	10
<b>TOTAL</b>	<b>828</b>
<b>VARIAS OBSERVACIONES</b>	
AUXILIAR ASISTENCIAL DE SALUD	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2379</b>

## **Anexo 8. Formato de entrevista para profundizar en los temas:**

### **INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD, APOYO A LA SUPERVISIÓN Y CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL**

UNIVERSIDAD ESAN

Clima organizacional en el Hospital Nacional Policía Nacional del Perú Luis Nicasio Sáenz

Tesis presentada para obtener el grado de Magister en Gestión de los Servicios de Salud.

**Integrantes:** Huayhua Martínez Paul, Espinoza Chana Ayme, Geldres Echevarria Arnaldo, Olano Castillo Héctor Ignacio

---

### **REFLEXIONES ACERCA DE LA ENTREVISTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Quisiéramos señalar que el contenido de la entrevista fue elaborada por el grupo investigador, en coordinación con nuestra asesora de tesis para plantear propuestas de mejoras en el clima organizacional en el HN PNP LNS, basados en los resultados de la aplicación de la encuesta validada de clima organizacional utilizada en nuestro estudio, se identificó en las trabajadoras asistenciales entre 35 a 44 años con 1 a 10 años de antigüedad y con grado de instrucción superior, debilidades en las siguientes subdimensiones de clima organizacional:

Innovación y flexibilidad en sistemas abiertos.

Apoyo de supervisión en relaciones humanas.

Claridad de la meta organizacional en metas relacionales.

Motivo por el cual se decidió realizar las entrevistas a 12 trabajadoras del HN PNP LNS, con las características demográficas descritas, para brindar su percepción sobre Apoyo de supervisión, claridad de la meta organizacional y sobre innovación y flexibilidad.

### **TEMAS QUE AMERITAN UNA INVESTIGACIÓN PARA PROPUESTA DE MEJORAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HN. PNP. “LNS”.**

Sistemas abiertos, destaca la atención externa y las asociaciones flexibles con el entorno, la innovación y flexibilidad (Patterson et al.,2005).

Relaciones humanas, este enfoque de clima organizacional apoya a los empleados para su progreso, bienestar y compromiso dentro de una organización (Patterson et al.,2005).

Metas relacionales, asegura el enfoque de la organización en el entorno externo y un control estricto dentro de la organización (Patterson et al.,2005).









## **Anexo 9. Entrevistas realizadas**

### **ENTREVISTA 1**

#### **ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAL DE SALUD DEL COMPLEJO HOSPITALARIO LUIS N. SAENZ, QUE REALIZAN LABOR ASISTENCIAL, CUYAS EDADES ESTA ENTRE 35 A 44 AÑOS, QUE CUENTE CON 1 A 10 AÑOS DE ANTIGÜEDAD Y CON GRADO DE INSTRUCCIÓN SUPERIOR**

##### **ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** H.I.O.C.
  - **Duración:** 45min
  - **Fecha:** 25/07/22 **Hora:** 6pm
  - **Entrevista/do:** LIPS
- 

- **OBJETIVO PRINCIPAL**

Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

- **PREGUNTAS**

**1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Porque somos una institución castrense y se mantiene una línea de mando, donde las órdenes las imparte el de mayor jerarquía, podemos dar algunas sugerencias que puede ser bien recibida por nuestra jefatura o simplemente escuchadas sin ningún cambio.

**2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**

Con el paso del tiempo en el trabajo y conforme vamos demostrando nuestra identificación con el servicio nos permite ser parte de la organización se nos asignan tareas como por ejemplo para el aniversario del servicio donde se plantean algunas comisiones o en un día de trabajo se nos puede asignar como enfermera Base o coordinadora que es una responsabilidad de mantener el servicio acorde, sin quejas y de haber algún inconveniente se debe tener la capacidad de resolver los problemas.

**3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**

En nuestro servicio estamos acostumbrados asumir los cambios de manera dinámica, fuimos el primer servicio de enfrentar la pandemia COVID 19, con las limitaciones logísticas y de personal de salud, la mayor parte del personal se comprometió en asistir a los pacientes y el otro grupo se aisló por patologías que lo hacían vulnerable, pero algunas se fueron por miedo un grupo minoritario.

**4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**

Porque nos acostumbramos a la rutina de trabajo y no nos gusta cambiar algunas rutinas para mayor facilidad en el trabajo

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP? “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Hace más 2 años no nos reunimos como servicio para conversar sobre los flujos de trabajo y las medidas de mejora en la atención, en la actualidad se mantiene una comunicación vertical a través del memorándum de informativos, anteriormente teníamos una reunión al mes para revisar las guías de atención o se planteaban los problemas que se habían detectado y como deberíamos mejorar.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

- Reuniones mensuales de trabajo para que todos los participantes tengamos la oportunidad de manifestar nuestra opinión y se vea plasmado en nuestro quehacer diario.
- Reestablecer los comités de trabajo: Científico, social, etc.

## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** H.I.O.C.
  - **Duración:** 40min
  - **Fecha:** 25/07/22 **Hora:** 8pm
  - **Entrevistado:** LIPS
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Porque muchas veces son inquisitivos solo buscan culpables y no medidas de mejoras es por eso que como una medida de protección se prefiere mantener alejados o como se dice mantener perfil bajo para evitar los problemas.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Muchas veces solo escuchan una sola versión de los hechos (por ejemplo, la queja de algún familiar) y llegan a buscar el culpable por que su medida correctiva es sancionar y al ser nosotros una institución castrense, obviamente una sanción nos afecta a nuestro legajo y por lo tanto a nuestro desarrollo profesional y la posibilidad de ascender.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Por las constantes quejas por parte de los familiares de los pacientes y la falta de confianza hacia su personal.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Por la formación castrense y las líneas de mando.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Porque son elegidos por grados o conocido de la superioridad, sin evaluar sus capacidades de liderazgo y gestión, muchas veces la aprendiendo en el camino con ensayo error así mismo se imponen a uno a personal que no pertenecen al servicio por ejemplo la jefa actual nunca había trabajado en emergencia y no conocía nuestras fortalezas ni debilidades y muchas se deja imponer cosas que no corresponden al servicio ni busca beneficios para su personal, por ejemplo un tiempo dejaron de darnos almuerzo y cena al personal de guardia que por derecho se tiene cual fue su estrategia cambiar los roles de rotación creando un gran malestar para todo el personal y hasta la actualidad se nos ha quitado el derecho de desayuno al personal saliente de guardia nocturna.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Identificar líderes de los mismos servicios que conozcan la realidad, de tal manera que el trabajo sea participativo.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** H.I.O.C.
  - **Duración:** 30 min
  - **Fecha:** 25/07/22 **Hora:** 9pm
  - **Entrevistado:** LIPS
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Porque no las conoce y no se socializa con todo el personal, no se conocen los indicadores de trabajo.

**2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN.PNP “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**

Porque la dirección del hospital no permite la participación del todo el personal y su acceso es difícil, ya que se tiene que sacar una cita para solicitar hablar con el director, así mismo todas las ordenes se emiten a través de memorándum para los diferentes servicios

**3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**

Porque no involucra al personal asistencial solo a las jefaturas y a través de ellas se nos comunica algunos aspectos de la gestión.

**4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**

Considero que es por lo anteriormente dicho que no involucra al personal

**5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**

Que cada cierto tiempo el director converse con el personal para que conozca la problemática de cada servicio desde el punto de vista del trabajador, porque muchas veces los jefes no aceptaran que haya deficiencias.

Realizar reuniones periódicas con cada servicio para socializar los objetivos, metas, indicadores y la visión del trabajo de la gestión actual.

## ENTREVISTA 2

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** HIOC
  - **Duración:** 30 MINUTOS
  - **Fecha:** 26/07/2022                      **Hora:** 17:00 hrs
  - **Entrevistado:** FdMBV
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Porque al ser una institución castrense-jerarquizada, no se permite una relación horizontal con los responsables de la administración del hospital, no permitiendo un acercamiento a los altos mandos ni aceptan en su mayoría, medidas de innovación por la burocracia y papeleo que ello demanda, al pretender cambiar la estructura.
- 2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**  
Considero que influye mucho la mentalidad burocrática y jerarquizada
- 3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**  
Porque el Hospital no es una institución independiente administrativamente hablando. Depende directamente del apoyo y aceptación de la DIRSAPOL. Adicionalmente existe mucha influencia de altos mandos que no permite toma de decisiones.
- 4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**  
No considero que no lo identificamos. Es evidente que existe mucho potencial humano con ideas innovadoras y emprendedoras en la institución. Sin embargo, el arduo papeleo, la presión laboral, la multi asignación de responsabilidades, el poco apoyo de los altos mandos, son factores que



desalienta al personal para continuar impulsando las mejoras en la institución.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

En su mayoría, porque es más fácil continuar con la misma línea de trabajo, antes de cargarse de documentación, papeleos.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Fomentar el trabajo el equipo, reasignación de responsabilidades, generar refuerzo positivo en el personal, quebrar brechas burocráticas, generar incentivos

## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** HIOC
  - **Duración:** 30 minutos
  - **Fecha:** 26/07/2022                      **Hora:** 17:30 hrs
  - **Entrevistado:** FdMBV
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Por déficit de personal, falta de capacitación del personal a cargo en relaciones humanas, falta de compromiso.
- 2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**  
Porque se basan solo en hacer cumplir reglamentos estipulados por la institución, muchas de ellas no basadas en el trabajo del personal de salud, sino en personal de armas.  
También vale la pena considera, que el mismo personal también ha tenido responsabilidad en generar esa desconfianza o falta de comprensión, al existir trabajadores que no cumplen horarios o turnos con responsabilidad.
- 3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**  
Porque son puestos de confianza mas no son personal que necesariamente este capacitado para el puesto.
- 4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**  
Por la actitud prepotente y a veces abusiva que a veces actúan al tratar al personal, y la poca predisposición para entablar nexos con el personal
- 5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados**

**para orientar al personal?**

Porque no tienen certificación en manejo de recursos humanos ni derecho laboral.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Trabaje juntamente con las jefaturas de cada servicio para un trabajo organizado

Capacitación permanente de su personal, no solo en recursos humanos sino también en clima organizacional

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** HIOC
  - **Duración:** 30 minutos
  - **Fecha:** 26/07/2022                      Hora: 18:00 Hrs
  - **Entrevistado:** FdMBV
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Porque no es difundida al personal y no se trabaja para el cumplimiento de ellas, solo se busca mecanismos sancionadores ante las deficiencias de cada persona.
- 2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN PNP? “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**  
Porque no se genera un buen clima laboral, manteniendo el trabajo constante bajo presión, bajo mecanismos sancionadores.
- 3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**  
Porque no son de conocimiento del personal, no se trabaja de forma articulada con los departamentos.  
Somos como 3 instituciones aisladas (Hospital-DIRSAPOL-SALUDPOL) no generando un trabajo de mejora continua articulado
- 4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**  
Porque no se conocen, no son difundidas y se trabaja cada área por su lado
- 5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**  
La DIRSAPOL cumpla con su rol y genere todo el perfil organizacional, en comunicación de forma conjunta con los responsables del hospital, quienes

conocen la realidad de la institución, y esta información sea difundida a las diferentes áreas con evaluación continua de mejoras mediante evaluación de indicadores de desempeño.

## ENTREVISTA 3

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** HIOC
  - **Duración:** 30 minutos
  - **Fecha:** 27/07/2022 **Hora:** 18:00 Hrs
  - **Entrevistado:** EOG
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Pienso que la innovación es lenta debido a las diferentes instancias que tiene que pasar para que una idea sea aprobada. La flexibilidad también se ve afectada debido a ser una institución castrense.
- 2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**  
Personalmente, pienso que, si hay apertura de escuchar ideas nuevas, sin embargo, debido a que como se respondió anteriormente el proceso de innovación es lento y no siempre aceptado, pues, eso hace que afecte el desarrollo de nuevas ideas o estimule al personal a innovar.
- 3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**  
Tal como respondí en la primera pregunta, debido a las diferentes instancias que debe pasar una idea para ser aprobada.
- 4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**  
Porque sabemos que el sistema se adapta lento por lo expresado anteriormente y nos desanima en perseguir métodos nuevos de hacer las cosas.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP? “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Por costumbre y practicidad, es probable que la manera como lo han venido solucionando de resultados aceptables, por lo que no haya necesidad de buscar otras formas de hacerlo.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Yo sugeriría agilizar el tiempo de trámite entre instancias por las cuales tiene que pasar nuestras ideas previo a su aprobación final. Así mismo, incentivar al personal con ideas innovadoras (por ejemplo, cartas de felicitación)

Finalmente, ofrecer cursos sobre gerencia de servicios de salud al personal, ayudaría para reconocer y saber cómo mejorar los procesos dentro de nuestra institución.

## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** HIOC
  - **Duración:** 30 minutos
  - **Fecha:** 27/07/2022 **Hora:** 18:30 Hrs
  - **Entrevistado:** EOG
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Debido al orden jerárquico, ya que, debido a ello, la relación con la supervisión es usualmente vertical.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Hay pocas charlas entre todo el personal para hacer conocer su sentir y sugerencias de mejora.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Para mantener el orden jerárquico y ser más sencillo dar órdenes luego

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Eso es relativo, hay supervisores cordiales y accesibles; pero en el caso de que no lo sean, supongo que será por las múltiples reuniones con dirección o el comando que deben tener para rendir cuenta de sus actividades, debido a que su labor es más administrativa que asistencial.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Eso es relativo también, pero como dije anteriormente, supongo que como su labora se vuelve más administrativa, y al estar menos en contacto con la



atención directa de pacientes, pues las orientaciones que brinden pueden tener campo para mejoría

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Realizar charlas con todo el personal (médicos, enfermeras, técnicos y administrativos) para hacer sentir los problemas y dilucidar todas las mejores soluciones. Hay personal antiguo que puede dar buenas ideas sobre cómo resolver problemas en base a su experiencia. Así mismo, ofrecer cursos de gestión en salud a los supervisores para mejorar el manejo del personal y del clima organizacional

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** HIOC
  - **Duración:** 30 minutos
  - **Fecha:** 27/07/2022 **Hora:** 19:00 Hrs
  - **Entrevistado:** EOG.
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Porque no hay una adecuada información sobre los objetivos a corto y largo plazo a alcanzarse en cada servicio en determinado periodo.
- 2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**  
Por lo anterior, ya que no hay un boletín informativo impreso o digital que nos informe cuales son los objetivos que se pretenden llegar y que debe hacer el personal para conseguirlos.
- 3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**  
Supongo que como los esfuerzos se han concentrado en el nuevo complejo hospitalario y su implementación, y está siendo paulatina, no ha habido adecuada comunicación de los planes futuros del hospital
- 4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**  
Por lo respondido anteriormente, porque no se ha brindado una adecuada información sobre lo que se pretende lograr.
- 5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**  
Establecer metas a largo y corto plazo al inicio de cada periodo (año), que

tienen que ser comunicadas adecuadamente a todo el personal, mediante medio digital o impreso; y mediante charlas orientadoras brindadas por la superioridad.

Así mismo, los supervisores tienen que recordar a su personal el cumplimiento de dichas metas y monitorizar su cumplimiento periódicamente. Finalmente, establecer incentivos (cartas de felicitación, por ejemplo) a los trabajadores que más aporten a cumplir dichas metas.

## ENTREVISTA 4

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.E.C
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 26/07/2022 **Hora:** 8.00
  - **Entrevistado:** P.B.C
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Por la poca tolerancia del personal al cambio e innovación.
- 2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**  
Porque los trabajadores vienen arrastrando un sistema establecido y se rehúsan a adaptarse a los nuevos cambios.
- 3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**  
Por la falta de capacitación, falta de innovación en la implementación y poca comunicación dentro de los niveles de jerarquía.  
Dentro de las limitaciones, es que no tiene establecido un análisis FODA que permita visualizar cuales son las fortalezas o debilidades que se tiene, para el logro de los objetivos.
- 4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**  
Por el mismo sistema.
- 5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP? “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**  
La falta de motivación.
- 6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**  
Sensibilización a los trabajadores, a través de charlas orientadas a la adaptación a la innovación.

## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.E.C.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 26/07/2022 **Hora:** 8.00
  - **Entrevistado:** P.B.C.
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Porque, a las personas no les gusta ser supervisadas.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Por la falta de empatía, que es muy limitada por su cargo.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Porque su cargo no le permite.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Por el mismo cargo.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Porque, creen que su cargo les da la autoridad de poder sentirse superiores a los demás.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Tener una adecuada capacitación para los supervisores y el personal en relaciones interpersonales.

Orientar al personal sobre las funciones adecuadas a cumplir.

Aplicación de estrategias para el mejor desempeño de cada personal.

## **ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.E.C.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 26/07/2022 **Hora:** 8.00
  - **Entrevistado:** P.B.C.
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

1. **¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Porque no hay objetivos establecidos
2. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**  
Porque no hay orientación ni coordinación de los objetivos como institución.
3. **¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**  
Por el sistema jerarquizado.
4. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**  
Porque solo se limitan a realizar las funciones asignadas
5. **¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**  
Capacitación en el logro de los objetivos.  
Seguimiento de las metas establecidas para el logro de los objetivos.

## ENTREVISTA 5

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.G.E
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 26/07/22 **Hora:** 13:00
  - **Entrevistado:** R.L.Y
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Debido que nos encontramos en una institución castrense y jerárquica.  
Falta de presupuesto para proyectos innovadores de mejoras.  
Falta de política institucional para fomentar innovación en el sector público.  
Brechas sobre Cultura innovadora.
- 2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**  
Falta de apoyo por desconocimiento del Comando General sobre la Cultura Innovadora en nuestra institución, y su importancia en el sector público.
- 3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**  
La brecha de recursos humanos en nuestra institución es grande y a esta limitación los cambios rápido acarrea un mayor esfuerzo del personal y una adaptación al nuevo sistema.  
Las inducciones a los cambios nuevos son muy rápidos que muchas veces quedan vacíos, las cuales en la práctica, trae demora en la prestación del servicio.
- 4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**  
La aptitud de conformismo del personal a una rutina.

Falta de capacitación y entrenamiento del personal para proyecto innovadores en mejoras de la institución.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP? “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Por falta de capacitación y entrenamientos en temas innovadores, manejo de personal.

Por la presión del comando en ver solo producción y no calidad de atención.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

- Capacitación del personal de forma rotatoria sobre temas innovación, calidad y mejora continua.
- Brindar facilidades al personal para capacitación en bien de la institución.



## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.W.G.E.
  - **Duración:** 30MIN
  - **Fecha:** 26-07-2022 **Hora:** 13:30
  - **Entrevistado:** R.L.Y
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

1. **¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?.**  
No se hace bien
2. **¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**  
Porque en su mayoría no realizan labor directa o asistencial del área que tiene problemas.
3. **¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**  
Porque no son lo que reflejan
4. **¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**  
Generalmente buscan los errores o motivo para sancionar.
5. **¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**  
Son solamente administrativos
6. **¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**  
Que haya mayor comunicación.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.W.G.E
  - **Duración:** 30 min
  - **Fecha:** 26-07-2022                      **Hora:** 14:00h
  - **Entrevistado:** R.L.Y
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

1. **¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
No conocen la misión y visión
2. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**  
no lo han dado a conocer.
3. **¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**  
Cada uno se centra en lo suyo.
4. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**  
falta darlo a conocer
5. **¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**  
reuniones frecuentes en cada servicio.

## ENTREVISTA 6

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.W.G.E.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** S.C.R.
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Creo que el hospital cuenta con la autonomía sobre su presupuesto para poder poner en marcha sus proyectos. siempre depende de otros mandos superiores.
- 2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**  
Por incapacidad de gestión, las personas que dirigen el hospital generalmente no cuentan con las competencias necesarias para la administración pública.
- 3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**  
No maneja un presupuesto propio, depende de sectores más altos.  
Incapacidad de gestión de los comandos.  
No hay meritocracia para ejercer puestos.
- 4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**  
Por falta de apoyo de los jefes de cada departamento y de los que dirigen esta institución.
- 5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP? “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**  
por falta de apoyo y los bajos incentivos que uno recibe, acá mientras mejor hagas las cosas más trabajo y responsabilidades te cargan. pero nunca un premio o una felicitación.

6. **¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?** Poner a la cabeza gente preparada, que tenga capacidad de gestión, que se haya preparado para eso, incentivos para los trabajadores que demuestren compromiso.

## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.W.G.E.
  - **Duración:** 30min
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3pm
  - **Entrevistado:** S.C.R.
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Consideró que las personas encargadas de esa área no cuentan con capacidad de realizar una adecuada supervisión.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Creo que los antecedentes de algunos trabajadores y colaboradores son muy malos, por lo que generalizan a todos.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Por qué algunos trabajadores en el tiempo se han dedicado a cometer faltas, por lo que generalizan a todos y no inspiran la confianza del supervisor.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Por antecedentes del personal.

Por falta de empatía con el trabajo.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Por qué no cuentan con conocimientos sobre el trabajo de los profesionales de la salud. generalmente son personas agendas al ámbito.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Gente capacitada, preparada con cursos que los avale, que tenga conocimiento sobre el trabajo en el sector salud y que reciba todo el apoyo tecnológico y logístico de los comandos.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** A.W.G.E.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3 PM
  - **Entrevistado:** S.C.R.
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

- 1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Porque no está claro que es lo que tienen como meta.
- 2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**  
Porque no hay un plan, no parece que haya un plan, al menos no se conoce cuál puede ser, parece que todos los años tuvieran intereses diferentes.
- 3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**  
porque al cambiar las autoridades de manera tan precoz, no terminan que entender para que estén ahí, y cuando lo tienen claro los cambian.
- 4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**  
Por qué ni el propio comando lo tiene claro, por los cambios de autoridades tan precoces, que no les dan tiempo de establecer un plan y mucho menos para llevarlo a cabo.
- 5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**  
La designación de gente preparada en gestión en salud, que tenga conocimiento pleno de la administración pública, tener un presupuesto propio y no depender de otros, y mayor permanencia en los cargos para poder cumplir las metas.

## ENTREVISTA 7

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** S.U.C.
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

1. **¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Por falta de autonomía
2. **¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**  
Por falta de motivación
3. **Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**  
Por falta de autonomía.  
Por los trámites burocráticos.  
Por ser una institución castrense.
4. **¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**  
Los procesos y procedimientos son muy tediosos.
5. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP? “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**  
Por falta de motivación de los jefes e incentivos.
6. **¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**  
Establecer procesos y procedimientos para ideas innovadoras.

## **ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** S.U.C.
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

1. **¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Por falta de compromiso.
2. **¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**  
Considero que son objetivos.
3. **¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**  
Considero que es bajo para evitar excesos de confianza
4. **¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**  
Igualmente, para evitar excesos de confianza
5. **¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**  
Porque son supervisores improvisados sin conocimientos de control y supervisión.
6. **¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**  
Controles periódicos.  
Evaluaciones acerca del área o especialidad.  
Capacitaciones continuas.  
Concienciar responsabilidades.



Fomentar el desarrollo personal y profesional.

Otorgar incentivos, preparaciones y/ o cargos de responsabilidad que permitan crecer profesionalmente.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** S.U.C
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

1. **¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**  
Por falta de compromiso.
2. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**  
Desinterés y falta de concientización
3. **¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**  
Falta de gestión, desinterés falta de control, falta de sanciones a su tiempo, corrupción, facilismo.
4. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**  
Falta de gestión y comunicación.
5. **¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**  
Cambiar o corregir el organigrama institucional y reorganizar el sistema de gestión delegando responsabilidades, además hacer controles permanentes.

## ENTREVISTA 8

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** J.M.P
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

1. **¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Debido a los bajos presupuestos económicos destinados para mejorar la infraestructura, tecnología y equipamiento médico.

2. **¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**

Por la falta de compromiso y desinterés del personal, jefes de servicio para buscar mejoras ya que el trámite administrativo es muy tedioso y muchas veces obtienen una respuesta negativa por falta de presupuesto y demás.

3. **Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**

Principalmente el presupuesto bajo, el trámite documentario lento engorroso y la falta de carácter y autonomía de algunas autoridades para la toma de decisiones.

4. **¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**

Probablemente no tenemos dificultad en identificarlas, pero si en poder tomar la decisión, ya que somos una institución jerárquica, de poder realizar los cambios necesarios para la mejora de la institución.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN. PNP. “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Por la falta de identificación con la institución, falta de empatía con las autoridades y el conformismo y simplismo de muchos de los trabajadores.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Propondría mayor apoyo al personal y apertura de un canal de dialogo para que el trabajador (quien está en contacto directo con la realidad del hospital) pueda expresar sus sugerencias y sean tomadas en cuenta.

Disminuir el tiempo y proceso de los trámites documentarios.

Aumento del presupuesto destinado para las mejoras del HN PNP LNS.

## **ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022 **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** J.M.P
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Por no tener un personal capacitado para realizar esta labor de forma apropiada.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Porque no conocen la realidad del hospital y al no realizar labor asistencial es muy difícil poder empatizar con los trabajadores.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Porque erróneamente creen que debe ser así la relación y la base para una buena supervisión.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Porque al tener una función supervisora deben reflejar actitud Rectora.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Porque muchas veces se designa a personal no adecuado para esta labor por

falta de personal o recursos.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Realizar una buena selección de personal y que reciban capacitación constante y adecuada

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 27-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** J.M.P
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Por las malas relaciones, falta de empatía y tolerancia entre el personal asistencial y las autoridades.

**2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**

Por qué no hay difusión de las metas y objetivos planteados, así como la falta de reconocimiento y por ende desinterés de los trabajadores.

**3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**

Porque los planes a largo plazo generalmente no se realizan por los obstáculos burocráticos, cambios de autoridades constante las cuales evitan asumir responsabilidades.

**4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**

Porque no se socializan los propósitos, metas trazadas y menos aún los planes para poder realizarlas.

**5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional**

**en el HN.PNP.LNS?**

Realizar un estudio del ambiente situacional del hospital, y del marco organizacional óptimo donde participen los trabajadores y autoridades de los diferentes sectores.



## ENTREVISTA 9

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

1. **¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Por la naturaleza de la institución se mantiene una línea de mando donde las órdenes las imparte el de mayor jerarquía, podemos dar algunas sugerencias que puede ser bien recibida por nuestra jefatura o simplemente escuchadas sin ningún cambio.

2. **¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**

Existe una burocracia muy jerarquizada.

3. **Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**

Existe propuesta de innovación, pero el proceso para la aprobación para por diferentes instancias que muchas veces son archivadas.-

4. **¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**

Escasa difusión de propuesta innovadora y planes de mejora por el área de investigación y falta de liderazgo de los directivos.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP. “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Insuficiente capacitación y entrenamientos en temas innovadores, manejo de personal.

Por la presión del comando en ver solo producción y no calidad de atención.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Establecer una meritocracia para ocupar los cargos, que tenga capacidad de gestión, que se haya preparado para eso, incentivos para los trabajadores que demuestren compromiso.

## **ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

La mayoría de veces son críticos y solo buscan culpables y no medidas de mejoras es por eso que como una medida de protección se prefiere mantener alejados o como se dice mantener perfil bajo para evitar los problemas.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

La mayoría de los jefes exageran el cumplimiento estricto de los reglamentos de la institución, muchas de ellas no basadas en el trabajo del personal de salud, sino en personal de armas.  
Cabe mencionar que el mismo personal también ha tenido responsabilidad en generar esa desconfianza o falta de comprensión, al existir trabajadores que no cumplen horarios o turnos con responsabilidad.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Existe una predisposición alta de mantener el orden jerárquico y ser más sencillo dar órdenes.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Escasa comunicación horizontal por el mismo cargo.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

No ejerce la parte asistencial directamente son solamente administrativos

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Los cargos deben ser ocupados por meritocracia con profesionales capacitada, preparada con cursos que los avale, que tenga conocimiento sobre el trabajo en el sector salud y que reciba todo el apoyo tecnológico y logístico de los comandos.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

1. **¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Desconocimiento porque no se socializa con todo el personal, no se conocen los indicadores de trabajo.

2. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**

No contribuye a un buen clima laboral, manteniendo el trabajo constante bajo presión, bajo mecanismos sancionadores.

3. **¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**

Poca difusión de los esfuerzos que se han concentrado en el nuevo complejo hospitalario y su implementación, y está siendo paulatina, no ha habido adecuada comunicación de los planes futuros del hospital

4. **¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**

Se limitan a realizar las funciones asignadas

5. **¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**

Realizan reuniones frecuentes en cada servicio.

## ENTREVISTA 10

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** A.F.U.
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

1. **¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Por ser un hospital que pertenece a una institución castrense, existe una relación vertical con los responsables de la administración del hospital, no permitiendo un acercamiento a los altos mandos ni aceptan en su mayoría, medidas de innovación por la burocracia y papeleo que ello demanda, al pretender cambiar la estructura.

2. **¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**

Existe la predisposición que, si hay apertura de dialogo y escuchar ideas nuevas, sin embargo, debido a que como se respondió anteriormente el proceso de innovación es lento y no siempre aceptado, pues, eso hace que afecte el desarrollo de nuevas ideas o estimule al personal a innovar.

3. **Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**

comunicación corporativa es deficiente y escasa capacitación para implementación de innovación por las áreas que les corresponde. Dentro de las limitaciones, es que no tiene establecido un análisis FODA que permita

visualizar cuales son las fortalezas o debilidades que se tiene, para el logro de los objetivos.

**4. ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**

Actitudes de conformismo de los trabajadores respecto a sus funciones.  
Insuficiente de capacitación y entrenamiento del personal para proyecto innovadores en mejoras de la institución.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN. PNP. “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Insuficiente política de motivación y bajos incentivos que uno recibe, acá mientras mejor hagas las cosas más trabajo y responsabilidades te cargan, pero nunca un premio o una felicitación.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Mejorar la comunicación comunicativa entre el personal y jefes de los departamentos para hacer llegar las dificultades o limitaciones y plantear acciones de prevención de mejora o sugerencia. Asimismo, disminuir el tiempo y proceso de los trámites documentarios. Aumento del presupuesto destinado para las mejoras del HN PNP LNS.

## ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Por déficit de personal, sobrecarga laboral e insuficiente capacitaciones del personal a cargo en relaciones humanas, falta de compromiso.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Insuficientes charlas entre todo el personal para hacer conocer su problemática de su área y hacer llegar sugerencias de mejora.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Se limita a cumplir las funciones establecidas de su cargo.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Generalmente buscan los errores o motivo para sancionar.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**



Por qué no cuentan con conocimientos sobre el trabajo de los profesionales de la salud. generalmente son personas agendas al ámbito.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Controles periódicos.

Evaluaciones acerca del área o especialidad.

Capacitaciones continuas.

Concienciar responsabilidades.

Fomentar el desarrollo personal y profesional.

Otorgar incentivos, preparaciones y/ o cargos de responsabilidad que permitan crecer profesionalmente.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Insuficiente difusión al personal y no se trabaja para el cumplimiento de ellas, solo se busca mecanismos sancionadores ante las deficiencias de cada persona.

**2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**

Por lo anterior, ya que no hay un boletín informativo impreso o digital que nos informe cuales son los objetivos que se pretenden llegar y que debe hacer el personal para conseguirlos.

**3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**

Por el sistema jerarquizado.

**4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**

falta darlo a conocer

**5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**

La designación de gente preparada en gestión en salud, que tenga conocimiento pleno de la administración pública, tener un presupuesto propio y no depender de otros, y mayor permanencia en los cargos para poder cumplir las metas.

## ENTREVISTA 11

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** A.F.U.
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

1. **¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Los procesos de innovación es insuficiente debido a las diferentes instancias que tiene que pasar para que una idea sea aprobada. La flexibilidad también se ve afectada debido a ser una institución castrense.

2. **¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**

Predomina en los trabajadores en aceptar el sistema preestablecido y se rehúsan a adaptarse a los nuevos cambios.

3. **Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**

Sobrecarga laboral en las diferentes áreas, constituye una limitación los cambios rápido acarrea un mayor esfuerzo del personal y una adaptación al nuevo sistema. Las inducciones a los cambios nuevos son muy rápidos que muchas veces quedan vacíos, las cuales, en la práctica, trae demora en la prestación del servicio.

4. **¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad**

**de hacer cosas de forma diferente?**

Escaso apoyo de los jefes de cada departamento y de los que dirigen esta institución.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN. PNP. “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Insuficiente identidad con la institución, poca empatía con las autoridades y el conformismo y simplismo de muchos de los trabajadores.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Brindar capacitaciones a los trabajadores de forma rotatoria sobre temas innovación, calidad y mejora continua, y realizar un plan de monitoreo de las capacitaciones.

Brindar facilidades al personal para capacitación en bien de la institución.

## **ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Siendo el hospital policial el orden jerárquico es predominante, debido a ello, la relación con la supervisión es usualmente vertical.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

Poca empatía, que es muy limitada por su cargo.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Porque no se reflejan y no es considerado como prioritario

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Por antecedentes del personal.  
Por falta de empatía con el trabajo.

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Porque son supervisores improvisados sin conocimientos de control y supervisión.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Realizar una buena selección de personal y que reciban capacitación constante y adecuada

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Porque no hay una adecuada información sobre los objetivos a corto y largo plazo a alcanzarse en cada servicio en determinado periodo.

**2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**

Porque no hay orientación ni coordinación de los objetivos como institución.

**3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**

Cada uno se centra en lo suyo

**4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**

Por qué ni el propio comando lo tiene claro, por los cambios de autoridades tan precoces, que no les dan tiempo de establecer un plan y mucho menos para llevarlo a cabo.

**5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**

Cambiar o corregir el organigrama institucional y reorganizar el sistema de gestión delegando responsabilidades, además hacer controles permanentes.



## ENTREVISTA 12

### ENTREVISTA SOBRE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** A.F.U.
- 

#### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en innovación y flexibilidad en la dimensión sistemas abiertos.

#### PREGUNTAS

1. **¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Resistencia del personal al cambio e innovación.

2. **¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS?**

Falta de información a las altas autoridades de promover una cultura innovadora en nuestra institución y su importancia en el sector público.

3. **Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?**

Presupuesto insuficiente, depende de sectores más altos.  
Incapacidad de gestión de las autoridades.  
No hay meritocracia para ejercer puestos.

4. **¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?**

Se conoce la problemática, pero falta voluntad de los jefes en poder tomar la decisión, ya que somos una institución jerárquica, de poder realizar los cambios necesarios para la mejora de la institución.

**5. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN: PNP “LNS” no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?**

Afrontamiento de los problemas con actitud proactiva y es probable que la manera como lo han venido solucionando de resultados aceptables, por lo que no haya necesidad de buscar otras formas de hacerlo.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?**

Reforzar el trabajo en equipo y asignar responsabilidades que generen nuevas habilidades al personal y reducir brechas burocráticas, generar incentivos.

## **ENTREVISTA SOBRE APOYO A LA SUPERVISIÓN**

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en apoyo de supervisión en la dimensión relaciones humanas.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Resistencia a las supervisiones por parte del personal.

**2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?**

La supervisión realizada no se complementa con un acompañamiento o monitoreo, porque en su mayoría no realizan labor directa o asistencial del área que tiene problemas.

**3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?**

Por qué algunos trabajadores en el tiempo se han dedicado a cometer faltas, por lo que generalizan a todos y no inspiran la confianza del supervisor.

**4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?**

Igualmente, para evitar excesos de confianza

**5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?**

Porque muchas veces se designa a personal no adecuado para esta labor por falta de personal o recursos.

**6. ¿Qué propone Usted, para mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS?**

Tener una adecuada capacitación para los supervisores y el personal en relaciones interpersonales.

Orientar al personal sobre las funciones adecuadas a cumplir.

Aplicación de estrategias para el mejor desempeño de cada personal.

## ENTREVISTA SOBRE CLARIDAD EN LA META ORGANIZACIONAL

- **Responsable de la Entrevista y transcripción:** P.H.M.
  - **Duración:** 30 MIN
  - **Fecha:** 28-07-2022                      **Hora:** 3PM
  - **Entrevistado:** L.S.E
- 

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer las causas de la debilidad en claridad en la meta organizacional en la dimensión metas relacionales.

### PREGUNTAS

**1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?**

Porque no hay objetivos establecidos

**2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. “LNS” no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?**

no lo han dado a conocer.

**3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?**

porque al cambiar las autoridades de manera tan precoz, no terminan que entender para que estén ahí, y cuando lo tienen claro los cambian.

**4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?**

Falta de gestión y comunicación.

**5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?**

Realizar un estudio del ambiente situacional del hospital, y del marco organizacional óptimo donde participen los trabajadores y autoridades de los diferentes sectores.

**Anexo 10. Cuadro resumen para el análisis y síntesis de cada una de las preguntas contestadas por los doce entrevistados**

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5	ENTREVISTADO 6	ENTREVISTADO 7	ENTREVISTADO 8	ENTREVISTADO 9	ENTREVISTADO 10	ENTREVISTADO 11	ENTREVISTADO 12	SINTEISIS
P1. ¿Por qué considera usted, que la innovación y flexibilidad es una debilidad en el HN PNP LNS?.	Porque somos una institución castrense y se mantiene una línea de mando donde las órdenes las imparte el de mayor jerarquía, podemos dar algunas sugerencias que pude ser bien recibida por nuestra jefatura o simplemente escuchadas sin ningún cambio.	Porque al ser una institución castrense- jerarquizada, no se permite una relación horizontal con los responsables de la administración del hospital, no permitiendo un acercamiento a los altos mandos ni aceptan en su mayoría, medidas de innovación por la burocracia y papeleo que ello demanda, al pretender cambiar la estructura.	Pienso que la innovación es lenta debido a las diferentes instancias que tiene que pasar para que una idea sea aprobada. La flexibilidad también se ve afectada debido a ser una institución castrense.	Por la poca tolerancia del personal al cambio e innovación.	Debido que nos encontramos en una institución castrense y jerárquica. Falta de presupuesto para proyectos innovadores de mejoras. Falta de política institucional para fomentar innovación en el sector público. Brechas sobre Cultura innovadora.	Creo que el hospital con cuenta con la autonomía sobre su presupuesto para poder poner en marcha sus proyectos. siempre depende de otros mandos superiores.	Por falta de autonomía	Debido a los bajos presupuestos económicos para mejorar la infraestructura, tecnología y equipamiento médico.	Por la naturaleza de la institución se mantiene una línea de mando donde las órdenes las imparte el de mayor jerarquía, podemos dar algunas sugerencias que pude ser bien recibida por nuestra jefatura o simplemente escuchadas sin ningún cambio.	Por ser un hospital que pertenece a una institución castrense, existe una relación vertical con los responsables de la administración del hospital, no permitiendo un acercamiento a los altos mandos ni aceptan en su mayoría, medidas de innovación por la burocracia y papeleo que ello demanda, al pretender cambiar la estructura.	Los procesos de innovación son insuficiente debido a las diferentes instancias que tiene que pasar para que una idea sea aprobada. La flexibilidad también se ve afectada debido a ser una institución castrense.	Resistencia del personal al cambio e innovación.	Por la estructura organizacional castrense predomina la comunicación vertical y se carece de política institucional y presupuesto para fomentar proyectos innovadores, debido a las brechas sobre cultura innovadora.
P2. ¿Por qué considera usted, que existe poca apertura y aceptación a nuevas ideas en el HN.PNP.LNS ?.	Con el paso del tiempo en el trabajo y conforme vamos demostrando nuestra identificación con el servicio nos permite ser parte de la organización se nos asignan tareas como por ejemplo para el aniversario del servicio donde se plantean algunas comisiones o en un día de trabajo se nos puede asignar como enfermera Base o coordinadora que es una responsabilidad de mantener el servicio acorde sin quejas y de haber algún inconveniente se debe tener la capacidad de	Considero que influye mucho la mentalidad burocrática y jerarquizada	Personalmente , pienso que, si hay apertura de escuchar ideas nuevas, sin embargo, debido a que como se respondió anteriormente el proceso de innovación es lento y no siempre aceptado, pues, eso hace que afecte el desarrollo de nuevas ideas o estimule al personal a innovar.	Porque los trabajadores vienen arrastrando un sistema establecido y se rehúsan a adaptarse a los nuevos cambios.	Falta de apoyo por desconocimiento o del Comando General sobre la Cultura Innovadora en nuestra institución, y su importancia en el sector público.	Por incapacidad de gestión, las personas que dirigen el hospital generalmente no cuentan con las competencias necesarias para la administración pública.	Por falta de motivación	Por la falta de compromiso y desinterés del personal, jefes de servicio para buscar mejoras ya que el trámite administrativo es muy tedioso y muchas veces obtienen una respuesta negativa por falta de presupuesto y demás.	Existe una burocracia muy jerarquizada.	Existe la predisposición que, si hay apertura de dialogo y escuchar ideas nuevas, sin embargo, debido a que como se respondió anteriormente el proceso de innovación es lento y no siempre aceptado, pues, eso hace que afecte el desarrollo de nuevas ideas o estimule al personal a innovar.	Predomina en los trabajadores en aceptar el sistema preestablecido y se rehúsan a adaptarse a los nuevos cambios.	Falta de información a las altas autoridades de promover una cultura innovadora en nuestra institución y su importancia en el sector público.	Existen apreciaciones muy variadas de que existe poca apertura por la mentalidad burocrática y jerarquizada, y el personal se alinea a sus funciones y orden. Sin embargo, hay dos opiniones que, si hay apertura a nuevas ideas, pero su implementación o ejecución es lento y falta motivación al personal. Lo mencionado anteriormente, desconoce el comando general.

	resolver los problemas.												
P3. Ante la necesidad de cambios rápidos ¿Por qué considera usted que el HN PNP LNS tiene limitaciones en esta capacidad? o ¿Cuáles son nuestras limitaciones ante estas situaciones?	En nuestro servicio estamos acostumbrados a asumir los cambios de manera dinámica, fuimos el primer servicio de enfrentar la pandemia covid 19, con las limitaciones logísticas y de personal de salud, la mayor parte del personal se comprometió en asistir a los pacientes y el otro grupo se aisló por patologías que lo hacían vulnerable, pero algunas se fueron por miedo un grupo minoritario.	Porque el Hospital no es una institución independiente administrativamente hablando. Depende directamente del apoyo y aceptación de la DIRSAPOL. Adicionalmente existe mucha influencia de altos mandos que no permite toma de decisiones.	Tal como respondí en la primera pregunta, debido a las diferentes instancias que debe pasar una idea para ser aprobada.	Por la falta de capacitación, falta de innovación en la implementación y poca comunicación dentro de los niveles de jerarquía. Dentro de las limitaciones, es que no tiene establecido un análisis FODA que permita visualizar cuales son las fortalezas o debilidades que se tiene, para el logro de los objetivos.	La brecha de recursos humanos en nuestra institución es grande y a esta limitación los cambios rápido acarrea un mayor esfuerzo del personal y una adaptación al nuevo sistema. Las inducciones a los cambios nuevos, son muy rápidos que muchas veces quedan vacíos, las cuales en la práctica, trae demora en la prestación del servicio.	No maneja un presupuesto propio, depende de sectores más altos. Incapacidad de gestión de los comandos. No hay meritocracia para ejercer puestos.	Por falta de autonomía. Por los trámites burocráticos. Por ser una institución castrense.	Principalmente el presupuesto bajo, el trámite documental lento engorroso y la falta de carácter y autonomía de algunas autoridades para la toma de decisiones.	Existe propuesta de innovación, pero el proceso para la aprobación para por diferentes instancias que muchas veces son archivadas.	Comunicación corporativa es deficiente y escasa capacitación para implementación de innovación por las áreas que les corresponde. Dentro de las limitaciones, es que no tiene establecido un análisis FODA que permita visualizar cuales son las fortalezas o debilidades que se tiene, para el logro de los objetivos.	Sobrecarga laboral en las diferentes áreas, constituye una limitación los cambios rápido acarrea un mayor esfuerzo del personal y una adaptación al nuevo sistema.	Presupuesto insuficiente, depende de sectores más altos. Incapacidad de gestión de las autoridades. No hay meritocracia para ejercer puestos.	Por ser una institución dependiente de DIRSAPOL, los tramites documentarios son lentos y engorrosos. Asimismo, por el déficit del personal y sobrecarga laboral. Poca comunicación dentro de los niveles de jerarquía para la implementación o ejecución para los cambios rápidos.
P4 ¿Por qué consideras que tenemos dificultad en identificar la necesidad de hacer cosas de forma diferente?	Por que nos acostumbramos a la rutina de trabajo y no nos gusta cambiar algunas rutinas para mayor facilidad en el trabajo	No considero que no lo identificamos. Es evidente que existe mucho potencial humano con ideas innovadoras y emprendedoras en la institución. Sin embargo, el arduo papeleo, la presión laboral, la multi asignación de responsabilidades, el poco apoyo de los altos mandos, son factores que desalienta al personal para continuar impulsando las mejoras en la institución.	Porque sabemos que el sistema se adapta lento por lo expresado anteriormente y nos desanima en perseguir métodos nuevos de hacer las cosas.	Por el mismo sistema.	La aptitud de conformismo del personal a una rutina. Falta de capacitación y entrenamiento del personal para proyecto innovadores en mejoras de la institución.	Por falta de apoyo de los jefes de cada departamento y de los que dirigen esta institución.	Los procesos y procedimientos son muy tediosos.	Probablemente no tenemos dificultad en identificarlas, pero si en poder tomar la decisión, ya que somos una institución jerárquica, de poder realizar los cambios necesarios para la mejora de la institución.	Escasa difusión de propuesta innovadora y planes de mejora por el área de investigación y falta de liderazgo de los directivos.	Actitudes de conformismo de los trabajadores respecto a sus funciones. Insuficiente de capacitación y entrenamiento del personal para proyecto innovadores en mejoras de la institución.	Escaso apoyo de los jefes de cada departamento y de los que dirigen esta institución.	Se conoce la problemática, pero falta voluntad de los jefes en poder tomar la decisión, ya que somos una institución jerárquica, de poder realizar los cambios necesarios para la mejora de la institución.	Por actitudes de conformismo del personal a seguir una rutina del día a día, en los procesos y procedimientos son muy tediosos y con escaso apoyo de los jefes. Sin embargo, hay dos opiniones que existe potencial humano para ideas innovadoras y emprendedoras , pero falta el liderazgo de los directivos.
P5 1. ¿Por qué considera usted, que los	Hace más 2 años no nos reunimos como servicio para conversar sobre los flujos de trabajo y las	En su mayoría, porque es más fácil continuar con la misma línea de trabajo, antes de cargarse de	Por costumbre y practicidad, es probable que la manera como lo han venido	La falta de motivación.	Por falta de capacitación y entrenamientos en temas innovadores, manejo de	por falta de apoyo y los bajos incentivos que uno recibe, acá mientras mejor hagas las cosas	Por falta de motivación de los jefes e incentivos.	Por la falta de identificación con la institución, falta de empatía con las autoridades y el conformismo y	Insuficiente capacitación y entrenamientos en temas innovadores, manejo de	Insuficiente política de motivación y bajos incentivos que uno recibe, acá mientras	Insuficiente identidad con la institución, poca empatía con las autoridades y	Afrontamiento de los problemas con actitud proactiva y es probable que la manera como lo	No hay reuniones para evaluar flujos de trabajo y plantear medidas de

trabajadores del HN: PNP? "LNS" no buscan nuevas formas de solucionar los problemas?	medidas de mejora en la atención, en la actualidad se mantiene una comunicación vertical a través del memorándum de informativos, anteriormente teníamos una reunión al mes para revisar las guías de atención o se planteaban los problemas que se habían detectado y como deberíamos mejorar.	documentación, papeleos.	solucionando de resultados aceptables, por lo que no haya necesidad de buscar otras formas de hacerlo.		personal. Por la presión del comando en ver solo producción y no calidad de atención.	más trabajo y responsabilidad se te cargan, pero nunca un premio o una felicitación.		simplismo de muchos de los trabajadores.	personal. Por la presión del comando en ver solo producción y no calidad de atención.	mejor haz las cosas más trabajo y responsabilidad se te cargan pero nunca un premio o una felicitación.	el conformismo y simplismo de muchos de los trabajadores.	han venido solucionando de resultados aceptables, por lo que no haya necesidad de buscar otras formas de hacerlo.	mejora en la atención. Varios coinciden que falta motivación de los jefes e incentivos y es insuficiente la identidad con la institución del personal. Consideran que trabajar el día a día es más cómodo por costumbre y practicidad.	
P6 ¿Qué propone Usted, para mejorar la innovación y flexibilidad en el HN.PNP.LNS?	Reuniones mensuales de trabajo para que todos los participantes tengamos la oportunidad de manifestar nuestra opinión y se vea plasmado en nuestro quehacer diario. Reestablecer los comités de trabajo: Científico, social, etc.	Fomentar el trabajo del equipo, reasignación de responsabilidades, generar refuerzo positivo en el personal, quebrar brechas burocráticas, generar incentivos	Yo sugeriría agilizar el tiempo de trámite entre instancias por las cuales tiene que pasar nuestras ideas previo a su aprobación final. Así mismo, incentivar al personal con ideas innovadoras (por ejemplo, cartas de felicitación). Finalmente, ofrecer cursos sobre gerencia de servicios de salud al personal, ayudaría para reconocer y saber cómo mejorar los procesos dentro de nuestra institución.	Sensibilización a los trabajadores, a través de charlas orientadas a la adaptación a la innovación.	Capacitación del personal de forma rotatoria sobre temas innovación, calidad y mejora continua. Brindar facilidades al personal para capacitación en bien de la institución.	Poner a la cabeza gente preparada, que tenga capacidad de gestión, que se haya preparado para eso, incentivos para los trabajadores que demuestren compromiso.	Establecer procesos y procedimientos para ideas innovadoras.	Propondría mayor apoyo al personal y apertura de un canal de dialogo para que el trabajador (quien está en contacto directo con la realidad del hospital) pueda expresar sus sugerencias y sean tomadas en cuenta. Disminuir el tiempo y proceso de los trámites documentarios. Aumento del presupuesto destinado para las mejoras del HN PNP LNS.	Establecer una meritocracia para ocupar los cargos, que tenga capacidad de gestión, que se haya preparado para eso, incentivos para los trabajadores que demuestren compromiso.	mejorar la comunicación entre el personal y jefes de los departamentos para hacer llegar las dificultades o limitaciones y plantear acciones de prevención de mejora o sugerencia. Asimismo, disminuir el tiempo y proceso de los trámites documentarios. Aumento del presupuesto destinado para las mejoras del HN PNP LNS.	Brindar capacitaciones a los trabajadores de forma rotatoria sobre temas innovación, calidad y mejora continua, y realizar un plan de monitoreo de las capacitaciones	Reforzar el trabajo en equipo y asignar responsabilidades que generen nuevas habilidades al personal y reducir brechas burocráticas, además generar incentivos.	Sensibilización a los trabajadores, reuniones de trabajos, establecer comisiones, trabajar en equipo, mejorar los procedimientos de manera innovadora, brindar capacitaciones especializadas con un plan de monitoreo orientado a resultados.	
	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>debilidad en apoyo de supervisión</b>	<b>SINTESIS</b>
P1. ¿Por qué crees que el apoyo de supervisión es una debilidad en el HN PNP LNS?	Porque muchas veces son inquisitivos solo buscan culpables y no medidas de mejoras es por eso que como una medida de	Por déficit de personal, falta de capacitación del personal a cargo en relaciones humanas, falta de compromiso.	Debido al orden jerárquico, ya que, debido a ello, la relación con la supervisión es usualmente vertical.	Porque, a las personas no les gusta ser supervisadas.	No se hace bien	Considero que las personas encargadas de esa área no cuentan con capacidad de realizar una	Por falta de compromiso.	Por no tener un personal capacitado para realizar esta labor de forma apropiada.	La mayoría de veces son críticos y solo buscan culpables y no medidas de mejoras es por eso que como	Por déficit de personal, sobrecarga laboral e insuficiente capacitaciones del personal a cargo en	Siendo el hospital policial el orden jerárquico es predominante, ya que debido a ello, la	Resistencia a las supervisiones por parte del personal.	La supervisión es usualmente vertical, son inquisitivos y solo buscan culpables y no medidas de mejora, además	



	protección se prefiere mantener alejados o como se dice mantener perfil bajo para evitar los problemas					adecuada supervisión.			una medida de protección se prefiere mantener alejados o como se dice mantener perfil bajo para evitar los problemas	relaciones humanas, falta de compromiso.	relación con la supervisión es usualmente vertical.		de la falta de capacitación del personal para una mejor coordinación entre el supervisor y el personal y la
P2. ¿Por qué considera usted, que los supervisores tienen poca capacidad en la comprensión de los problemas de los colaboradores o trabajadores?	Muchas veces solo escuchan una sola versión de los hechos (por ejemplo, la queja de algún familiar) y llegan a buscar el culpable por que su medida correctiva es sancionar y al ser nosotros una institución castrense obviamente una sanción nos afecta a nuestro legajo y por lo tanto a nuestro desarrollo profesional y la posibilidad de ascender.	Porque se basan solo en hacer cumplir reglamentos estipulados por la institución, muchas de ellas no basadas en el trabajo del personal de salud, sino en personal de armas. También vale la pena considera, que el mismo personal también ha tenido responsabilidad en generar esa desconfianza o falta de comprensión, al existir trabajadores que no cumplen horarios o turnos con responsabilidad.	Hay pocas charlas entre todo el personal para hacer conocer su sentir y sugerencias de mejora.	Por la falta de empatía, que es muy limitada por su cargo.	Porque en su mayoría no realizan labor directa o asistencial del área que tiene problemas.	Creo que los antecedentes de algunos trabajadores y colaboradores son muy malos, por lo que generalizan a todos.	Considero que son objetivos.	Porque no conocen la realidad del hospital y al no realizar labor asistencial es muy difícil poder empatizar con los trabajadores.	La mayoría de jefes exageran el cumplimiento estricto de los reglamentos de la institución, muchas de ellas no basadas en el trabajo del personal de salud, sino en personal de armas.	Insuficientes charlas entre todo el personal para hacer conocer su problemática de su área y hacer llegar sugerencias de mejora.	Poca empatía, que es muy limitada por su cargo.	La supervisión realizada no se complementa con un acompañamiento o monitoreo, porque en su mayoría no realizan labor directa o asistencial del área que tiene problemas.	Porque solo escuchan una versión de los hechos y se enfocan en sancionar como medida correctiva; exagerando el cumplimiento de los reglamentos, además los que supervisan no realizan labor directa y asistencial, ni se complementa con un monitoreo asistencial; hay insuficientes charlas, poca empatía.
P3. ¿Por qué considera usted que el grado de confianza que los supervisores otorgan a su personal es bajo?	Por las constantes quejas por parte de los familiares de los pacientes y falta de confianza hacia su personal.	Porque son puestos de confianza mas no son personal que necesariamente este capacitado para el puesto.	Para mantener el orden jerárquico y ser más sencillo dar órdenes luego	Porque su cargo no le permite.	Porque no son lo que reflejan	Por qué algunos trabajadores en el tiempo se han dedicado a cometer faltas, por lo que generalizan a todos y no inspiran la confianza del supervisor.	Considero que es bajo para evitar excesos de confianza	Porque erróneamente creen que debe ser así la relación y la base para una buena supervisión.	Existe una predisposición alta de mantener el orden jerárquico y ser más sencillo dar órdenes.	Se limita a cumplir las funciones establecidas de su cargo.	Porque no se reflejan y no es considerado como prioritario	Trabajadores reincidentes en no cumplir sus funciones adecuadas.	Existen constantes quejas, se mantiene un orden jerárquico, y los puestos ocupados son de confianza, y se limitan a cumplir sus funciones establecidas.
P4. ¿Por qué considera que los supervisores son poco amigables y difíciles de acceder?	Por la formación castrense y las líneas de mando	Por la actitud prepotente y a veces abusiva que a veces actúan al tratar al personal, y la poca predisposición para entablar nexos con el personal	Eso es relativo, hay supervisores cordiales y accesibles; pero en el caso de que no lo sean, supongo que será por las múltiples reuniones con dirección o el comando que deben tener para rendir	Por el mismo cargo.	Generalmente buscan los errores o motivo para sancionar.	Por antecedentes del personal. Por falta de empatía con el trabajo.	Igualmente, para evitar excesos de confianza	Porque al tener una función supervisora deben reflejar actitud Rectora.	Escasa comunicación horizontal por el mismo cargo.	De cierta manera están buscando la manera de sancionar.	Son poco empáticos, por el mismo cargo que tienen.	Priorizan los actos administrativos y no plantean medidas preventivas y correctivas en coordinación con los jefes y personal asistencial.	Por la formación castrense y las líneas de mando; además muestran actitudes prepotentes, abusivas y con poca predisposición y no son muy comunicativos; también para evitar los

			cuenta de sus actividades, debido a que su labor es más administrativa que asistencial.										excesos de confianza y mantener la compostura del cargo.
P5. ¿Por qué usted considera que los supervisores están poco capacitados para orientar al personal?	Por que son elegidos por grados o conocido de la alta superioridad sin evaluar sus capacidades de liderazgo y gestión muchas veces la van aprendiendo en el camino con ensayo error así mismo se imponen a uno a personal que no pertenecen al servicio por ejemplo la jefa actual nunca trabajo en emergencia y no conocía nuestras fortalezas ni debilidades y muchas se deja imponer cosas que no corresponden al servicio ni busca beneficios para su personal, por ejemplo un tiempo dejaron de darnos almuerzo y cena al personal de guardia que por derecho se tiene cual fue su estrategia cambiar los roles de rotación creando un gran malestar para todo el personal y hasta la actualidad se nos ha quitado el derecho de desayuno al personal saliente de guardia nocturna.	Porque no tienen certificación en manejo de recursos humanos ni derecho laboral.	Eso es relativo también, pero como dije anteriormente, supongo que como su labora se vuelve más administrativa, y al estar menos en contacto con la atención directa de pacientes, pues las orientaciones que brindan pueden tener campo para mejoría	Porque, creen que su cargo les da la autoridad de poder sentirse superiores a los demás.	Son solamente administrativos	Por qué no cuentan con conocimientos sobre el trabajo de los profesionales de la salud. generalmente son personas agendas al ámbito.	Porque son improvisados sin conocimientos de control y supervisión.	Porque muchas veces se designa a personal no adecuado para esta labor por falta de personal o recursos.	No ejerce la parte asistencial directamente son solamente administrativos	Por qué no cuentan con conocimientos sobre el trabajo de los profesionales de la salud. generalmente son personas agendas al ámbito.	Ocupan el cargo sin haber tenido experiencia anteriormente en el mismo rubro.	A veces urge tener un personal en el cargo, y se selecciona de manera muy apresurada, y no se elige el personal idóneo.	Los supervisores son elegidos por tener conocidos de altas superioridades, aceptan a personal que no pertenecen al servicio y desconocen las funciones reales, no tienen capacitaciones, ni experiencia laboral en el área; además de ello, su cargo se vuelve más administrativo y no interactúa mucho con el paciente.
P6. ¿Qué propone Usted, para	Identificar líderes de los mismos servicios que	Trabaje juntamente con las jefaturas de cada servicio para	Realizar charlas con todo el	Tener una adecuada capacitación	Que haya mayor comunicación.	Gente capacitada, preparada con	Controles periódicos. Evaluaciones	Realizar una buena selección de personal y que	Los cargos debe ser ocupados por meritocracia	Fomentar el desarrollo	Seleccionar el personal adecuado bajo	Orientar al personal sobre las funciones	Identificar líderes que conozcan la

mejorar el apoyo de supervisión en el HN.PNP.LNS ?	conozcan la realidad de tal manera que el trabajo sea participativo.	un trabajo organizado Capacitación permanente de su personal, no solo en recursos humanos sino también en clima organizacional	personal (médicos, enfermeras, técnicos y administrativos) para hacer sentir los problemas y dilucidar todas las mejores soluciones. Hay personal antiguo que puede dar buenas ideas sobre cómo resolver problemas en base a su experiencia. Así mismo, ofrecer cursos de gestión en salud a los supervisores para mejorar el manejo del personal y del clima organizacional	para los supervisores y el personal en relaciones interpersonales.		cursos que los avale, que tenga conocimiento sobre el trabajo en el sector salud y que reciba todo el apoyo tecnológico y logístico de los comandos.	acerca del área o especialidad. Capacitaciones continuas. Concienciar responsabilidades.	reciban capacitación constante y adecuada	con profesionales capacitada, preparada con cursos que los avale, que tenga conocimiento sobre el trabajo en el sector salud y que reciba todo el apoyo tecnológico y logístico de los comandos.	personal y profesional. Otorgar incentivos, preparaciones y/o cargos de responsabilidad que permitan crecer profesionalmente.	ciertos requisitos de perfil profesional.	adecuadas a realidad de la institución, capacitar constantemente al supervisor, mayor comunicación entre jefaturas superiores, ejecutar controles y evaluaciones periódicas, reclutar el personal adecuado estableciendo un perfil profesional como requisito.	
	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>claridad en la meta organizacional</b>	<b>SINTESIS</b>
P1. ¿Por qué crees que la claridad en la meta relacional es una debilidad en el HN PNP LNS?	Porque no las conoce y no se socializa con todo el personal, no se conocen los indicadores de trabajo.	Porque no es difundida al personal y no se trabaja para el cumplimiento de ellas, solo se busca mecanismos sancionadores ante las deficiencias de cada persona.	Porque no hay una adecuada información sobre los objetivos a corto y largo plazo a alcanzarse en cada servicio en determinado periodo.	Porque no hay objetivos establecidos	No conocen la misión y visión	Porque no está claro que es lo que tienen como meta.	Por falta de compromiso.	Por las malas relaciones, falta de empatía y tolerancia entre el personal asistencial y las autoridades.	Desconocimiento o porque no se socializa con todo el personal, no se conocen los indicadores de trabajo.	Insuficiente difusión al personal y no se trabaja para el cumplimiento de ellas, solo se busca mecanismos sancionadores ante las deficiencias de cada persona.	No tienen claro la direccionalidad que tiene la institución para poder dar cumplimiento a los objetivos.	No tienen conocimiento de las correctas funcionalidades de la institución, y desconocen la misión, visión y objetivos.	Porque desconocen las funcionalidades y direccionamiento de la institución, de la misma manera se desconoce el enfoque en cuanto a misión, visión y objetivos; de la misma manera, existe falta de compromiso.
P2. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores del HN? PNP. "LNS" no tienen una buena comprensión de lo que el hospital pretende alcanzar?	Porque la dirección del hospital no permite la participación del todo el personal y su acceso es difícil ya que se tiene que sacar una cita para solicitar hablar con el director.	Porque no se genera un buen clima laboral, manteniendo el trabajo constante bajo presión, bajo mecanismos sancionadores.	Por lo anterior, ya que no hay un boletín informativo o digital que nos informe cuales son los objetivos que se pretenden llegar y que debe hacer el personal para conseguirlos.	Porque no hay orientación ni coordinación de los objetivos como institución.	no lo han dado a conocer.	Porque no hay un plan, no parece que haya un plan, al menos no se conoce cuál puede ser, parece que todos los años tuvieran intereses diferentes.	Desinterés y falta de concientización	Por qué no hay difusión de las metas y objetivos planteados, así como la falta de reconocimiento y por ende desinterés de los trabajadores.	No contribuye a un buen clima laboral, manteniendo el trabajo constante bajo presión, bajo mecanismos sancionadores.	Los supervisores no se interesan por dar a conocer los detalles a todo el personal perteneciente al área.	No tienen un cronograma de información para su personal.	mismo todas las ordenes se emiten a través de memorándum para los diferentes servicios	Es difícil acceder a capacitaciones, además que no se tiene un buen clima laboral, no hay orientación, no existe un plan para dar a conocer al personal sobre los nuevos planes de acción. Existe

													desinterés y falta de concientización.
P3. ¿Por qué considera usted, que no existe una adecuada comunicación de los objetivos futuros o planes a largo plazo del hospital?	Porque no involucra al personal asistencial solo a las jefaturas y a través de ellas se nos comunica algunos aspectos de la gestión.	Porque no son de conocimiento del personal, no se trabaja de forma articulada con los departamentos. Somos como 3 instituciones aisladas (Hospital- DIRSAPOL- SALUDPOL) no generando un trabajo de mejora continua articulado	Supongo que como los esfuerzos se han concentrado en el nuevo complejo hospitalario y su implementación, y está siendo paulatina, no ha habido adecuada comunicación de los planes futuros del hospital	Por el sistema jerarquizado.	Cada uno se centra en lo suyo.	porque al cambiar las autoridades de manera tan precoz, no terminan que entender para que estén ahí, y cuando lo tienen claro los cambian.	Falta de gestión, desinterés falta de control, falta de sanciones a su tiempo, corrupción, facilismo.	Porque los planes a largo plazo generalmente no se realizan por los obstáculos burocráticos, cambios de autoridades constante las cuales evitan asumir responsabilidades.	Poca difusión de los esfuerzos que se han concentrado en el nuevo complejo hospitalario y su implementación, y está siendo paulatina, no ha habido adecuada comunicación de los planes futuros del hospital	Existe un sistema vertical	No creen necesario mantener informado a todo el personal	Falta de interés de los supervisores.	Somo se centran en informar al personal que tienen jefatura, no se trabaja de manera articulada, por el sistema jerarquizado y la falta de interés por parte de sus supervisores.
P4. ¿Por qué considera usted, que los trabajadores no tienen una idea clara acerca de los propósitos del hospital?	Considero que es por lo anteriormente dicho que no involucra al personal	Porque no se conocen, no son difundidas y se trabaja cada área por su lado	Por lo respondido anteriormente, porque no se ha brindado una adecuada información sobre lo que se pretende lograr.	Porque solo se limitan a realizar las funciones asignadas	falta darlo a conocer	Por qué ni el propio comando lo tiene claro, por los cambios de autoridades tan precoces, que no les dan tiempo de establecer un plan y mucho menos para llevarlo a cabo.	Falta de gestión y comunicación.	Porque no se socializan los propósitos, metas trazadas y menos aún los planes para poder realizarlas.	Se limitan a realizar las funciones asignadas	No conocen el direccionamiento que tiene la institución	No ejecutan un plan de capacitación y poder informar a todo el personal	Existe mala gestión por parte de los altos cargos.	No se involucra a todo el personal en las acciones que se van realizando, las nuevas medidas no son difundidas, existe deficiencias en los procedimientos a seguir, ya que no tienen un plan establecido; además de ello existe mucha rotación de autoridades, esto dando lugar a deficiencias en las gestiones.

<p>P5. ¿Qué propone Usted, para mejorar la claridad en la meta organizacional en el HN.PNP.LNS?</p>	<p>Que cada cierto tiempo el director converse con el personal para que conozca la problemática de cada servicio desde el punto de vista del trabajador por que muchas veces los jefes no aceptaran que haya deficiencias. Realizar reuniones periódicas con cada servicio para socializar los objetivos, metas, indicadores y la visión del trabajo de la gestión actual.</p>	<p>La DIRSAPOL cumpla con su rol y genere todo el perfil organizacional, en comunicación de forma conjunta con los responsables del hospital, quienes conocen la realidad de la institución, y esta información sea difundida a las diferentes áreas con evaluación continua de mejoras mediante evaluación de indicadores de desempeño.</p>	<p>Establecer metas a largo y corto plazo al inicio de cada periodo (año), que tienen que ser comunicadas adecuadamente a todo el personal, mediante medio digital o impreso; y mediante charlas orientadoras brindadas por la superioridad. Así mismo, los supervisores tienen que recordar a su personal el cumplimiento de dichas metas y monitorizar su cumplimiento periódicamente.</p>	<p>Capacitación en el logro de los objetivos. Seguimiento de las metas establecidas para el logro de los objetivos.</p>	<p>reuniones frecuentes en cada servicio.</p>	<p>La designación de gente preparada en gestión en salud, que tenga conocimiento pleno de la administración pública, tener un presupuesto propio y no depender de otros</p>	<p>Cambiar o el organigrama institucional y reorganizar el sistema de gestión delegando responsabilidades, además hacer controles permanentes.</p>	<p>Realizar un estudio del ambiente situacional del hospital, y del marco organizacional donde participen los trabajadores y autoridades de los diferentes sectores.</p>	<p>Realizan reuniones frecuentes en cada servicio.</p>	<p>Establecer mayor permanencia en los cargos para poder cumplir las metas.</p>	<p>Tener un plan para realizar controles permanentes de manera general dentro de la institución</p>	<p>establecer incentivos (cartas de felicitación, por ejemplo) a los trabajadores que más aporten a cumplir dichas metas.</p>	<p>Mayor comunicación entre jefaturas con todo el personal, realizar reuniones periódicas para dar a conocer los nuevos alcances, charlas orientadoras, capacitaciones en el logro de objetivos; reclutar personal capacitado y calificado para el puesto; brindar incentivos al personal que cumpla con las metas; finalmente contar con un plan de de controles permanentes.</p>
---	--	--	--	---	---	---	--	--	--	---	---	---	--

