



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**INCREMENTAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL  
EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA A TRAVÉS DE UN  
MODELO DE CULTURA DE SERVICIO DE UNA EMPRESA  
PRIVADA DEL SECTOR SALUD DE LIMA METROPOLITANA**

**PRESENTADO POR**

**JEYSON JHON ALDERSON CRUZADO CASTRO**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS  
HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

**“INCREMENTAR LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
PERSONAL DE ENFERMERÍA A TRAVÉS DE UN MODELO DE CULTURA  
DE SERVICIO DE UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR SALUD DE LIMA  
METROPOLITANA”**

**PARA OPTAR**

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

**JEYSON JHON ALDERSON CRUZADO CASTRO**

**Lima – Perú  
2018**

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	5
ÍNDICE DE ANEXOS .....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES.....	8
1.1 Datos básicos de la entidad .....	8
1.1.1. Nombre o razón social.....	8
1.2. Campo de acción .....	15
1.3. Líneas estratégicas de la entidad privada de salud.....	16
1.3.1. Misión .....	16
II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO.....	19
2.1. Marco teórico.....	19
2.2.1. Decreto legislativo 728 .....	21
2.3. Tendencias en la gestión de personas .....	23
2.4. Fundamentos del plan de mejora .....	24
III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	26
3.1. Planteamiento del problema.....	26
3.2. Análisis y descripción del problema .....	26
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema.....	26
3.3.1 Encuesta de salida .....	26
3.3.2. Encuesta de clima laboral.....	29
3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema	
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
3.5. Efectos y consecuencias del problema .....	32

3.5.1.  Árbol del problema .....	34
IV.  FINALIDAD DEL PLAN .....	35
4.1.  Planteamiento del plan .....	35
4.2.  Alcances de la aplicación del plan.....	35
4.3.  Objetivos .....	36
4.3.1.  Objetivo principal .....	36
4.3.2.  Objetivos específicos.....	36
4.4.  Árbol de objetivos .....	37
V.  ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	38
5.1.  Factores claves para la implementación del plan.....	38
5.1.1.  Involucramiento de las persona.....	38
5.1.2.  Elección de mensajes.....	39
5.1.3.  Comunicación.....	39
5.1.4.  Plan de implementación .....	40
5.1.5.  Gestión del cambio .....	45
5.1.6.  Incentivos .....	46
5.1.7.  Identificación de stakeholders y aliados estratégicos .....	47
VI.  ASPECTOS OPERATIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	48
6.1.  Recursos y costos de implementación .....	48
6.1.1.  Recursos humanos para la implementación.....	48
6.1.2.  Recursos económicos para la implementación .....	48
6.2.  Indicadores de gestión para la implementación del plan .....	49
6.3.  Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades	50
6.4.  Planteamiento y presentación de la propuesta.....	50
6.5.  Programación de actividades .....	51

VII.	RESULTADOS DE MEJORA.....	57
7.1.	Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos.....	57
7.2.	Mecanismos de control y medición del cambio .....	58
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
8.1.	Conclusiones.....	59
8.2.	Recomendaciones.....	60
IX.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	61
9.1.	Bibliográficas .....	61
9.2.	Digitales.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Distribución de los grupos laborales en la organización .....	9
Tabla N° 2 Head Count de la Empresa .....	14
Tabla N° 3 Preguntas que disminuyeron puntos de satisfacción - 2017..	30
Tabla N° 4 Comunicación y sociabilización de la cultura de servicio .....	40
Tabla N° 5 Presupuesto de implementación del Plan .....	49
Tabla N° 6 Diagrama de GANTT .....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama .....	13
Figura N° 2 Análisis FODA .....	18
Figura N° 3 Total de ceses encuestados por área o servicio - 2017.....	27
Figura N° 4 Consideraciones en las dimensiones a mejorarse.....	27
Figura N° 5 Total de participantes de enfermería .....	30
Figura N° 6 Árbol del problema.....	34
Figura N° 7 Árbol de objetivos .....	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta de Permanencia .....	63
Anexo N° 2 Encuesta de Salida .....	65

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La necesidad de generar mejores experiencias en los pacientes de una entidad privada de salud a través de un servicio oportuno, seguro y de calidad responde a la necesidad de fortalecer e identificar una cultura de servicio que se sostenga en la formación profesional e interacción con el paciente buscando el involucramiento y compromiso bilateral que incremente los niveles de satisfacción laboral en el recurso más importante.

Por ende, este presente Plan de Mejora de Procesos, tiene como finalidad incrementar los niveles de satisfacción laboral en el personal de enfermería a través de la inserción de un modelo de cultura de servicio enfocado en mejorar: la formación en habilidades blandas, la motivación, la identificación y compromiso con la institución, la orientación a la seguridad y experiencia del paciente, el bienestar laboral, las políticas y los perfiles estratégicos de atención.

Con este modelo de cultura de servicio, se podrán alinear comportamientos donde todos los colaboradores piensen, hablen y actúen de la misma forma, valorando sobre todo la calidad de servicio, en este sentido la clínica podrá orientar su servicio a la seguridad y experiencia positiva del paciente fortaleciendo las habilidades blandas del personal asistencial y fomentando el desarrollo personal y profesional, de manera consciente, preparando las bases que le permitan cumplir con el plan de crecimiento de la empresa.

Este proyecto tiene alcance a todo nivel en la organización, aunque el foco de atención está en los colaboradores asistenciales de enfermería debido a su interacción directa y frecuente con el paciente, además de que la empresa atraviesa por marcos más exigentes en la atención y seguridad del mismo.



Para el logro de los objetivos planteados y asegurar el éxito del plan de mejora es indispensable el respaldo de la Gerencia general y la Dirección médica en conjunto con sus líneas de primer mando, así como el soporte de la Gerencia de gestión y Desarrollo humano para revisar los procesos y políticas internas de capacitación, entrenamiento y formación profesional, atendiendo así las necesidades de actualización de competencias alineando los perfiles de cultura de servicio, esto involucra un presupuesto en horas capacitación que será rentable para la empresa en la disminución de reclamos y eventos adversos, teniendo colaboradores motivados y comprometidos en el servicio y seguridad del paciente, generando mejores índices de clima laboral y desempeño.

El presente plan de mejora también se manifiesta en un momento clave para la empresa ya que tiene proyectado para el 2019, la ampliación de sus instalaciones, contemplando ser la clínica mas gran del país al incrementar la capacidad de habitaciones hospitalarias, unidades críticas y consultorios externos, esto al respaldo de dos grupos económicos importantes. Esto implica entonces, que se cuente con colaboradores capacitados y comprometidos con la empresa.

El problema principal entonces surge en la falta de formación y lineamientos en los perfiles de servicio, teniendo como consecuencia, reclamos de los pacientes y familiares e insatisfacción en los colaboradores asistenciales de enfermería por la desatención de la empresa sobre las oportunidades de crecimiento profesional. Esta situación, está generando también, bajo nivel de clima laboral, reclamos y poca identificación del personal con la empresa.

El presupuesto para el desarrollo del plan de mejora se encuentra contemplado y aprobado para el año 2018.

## **I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES**

### **1.1 Datos básicos de la entidad**

#### **1.1.1. Nombre o razón social**

El nombre de la empresa o razón social se mantiene en reserva debido al carácter de confidencialidad de la información que requiere el análisis del presente estudio.

En ese sentido, se indica que es una empresa de sociedad anónima y pertenece a una red de salud, contando con capital nacional y norteamericano de 2 grupos económico importantes.

Su actividad principal con CIIU 85111 - Actividades de hospitales que tiene como objetivo atender las necesidades de salud de las personas. Por lo expuesto, tampoco se indicará el RUC debido a que fácilmente se podría deducir el nombre de la organización analizada.

La empresa está ubicada en San Borja, en la ciudad de Lima metropolitana, con una población laboral de 820 colaboradores, del cual el 69% representa a la población asistencial que se estudia.

#### **1.1.2. La organización y administración de la entidad**

La estructura Organizacional de la empresa responde a una eficaz y eficientemente organización en los procesos y procedimientos que cumplen con las funciones de calidad en el servicio al paciente, que como Sistema de Salud tiene una naturaleza mixta por lo cual cuenta con dos grandes grupos laborales dentro de la estructura de la Organización, estos se dividen en asistenciales y administrativos los cuales responden a las actividades de participación que desarrollan directa e indirectamente en el servicio de salud del paciente.

Tabla N° 1 Distribución de los grupos laborales en la organización

Administrativo	Asistenciales
Gerencia general	Dirección médica
Gerencia de gestión y desarrollo humano	Dirección de radiología
Gerencia de operaciones	Gerencia médica
Gerencia administrativa	Dirección de enfermería
Gerencia de finanzas	Jefatura de áreas críticas
Gerencia de comercial y marketing	Jefatura de hospitalización
Tecnología de la información	Sala de partos

Fuente: Elaboración propia de la empresa

La estructura principal de la empresa se define:

Estructura orgánica administrativa:

Gerencia general: Planificar y dirigir la gestión de recursos humanos, económicos y tecnológicos, así como las actividades y funciones de la organización para lograr los resultados y el nivel de actividades comprometidas, a fin de mantener los estándares de calidad en la prestación médica y el nivel de servicio propuesto.

Gerencia de gestión y desarrollo humano: Gestionar los diferentes procesos de recursos humanos con el fin de asegurar la adquisición, desarrollo y retención de los colaboradores en la organización garantizando el cumplimiento de las leyes laborales y normativas vigente, y velar por el óptimo clima laboral y la motivación del personal.

Gerencia de operaciones: Ejecutar y controlar los procesos operativos de las áreas a cargo logrando que el proceso operativo soporte eficientemente la atención médica - asistencial del paciente.

Gerencia de administración: Planificar el trabajo de las diferentes áreas de soporte, la seguridad de las personas y de los activos de la clínica, y el servicio brindado a los clientes internos y externos de la empresa, además de supervisar el cumplimiento de lo planificado.

Gerencia financiera: Generar valor a través de la gestión y planificación financiera de los recursos de la compañía.

Gerencia de comercial y marketing: Velar por el buen funcionamiento del área de ventas y corporativa de la clínica que permitan alcanzar los objetivos de ocupabilidad en todos los servicios de la clínica ejecutando campañas a fin de atraer nuevos clientes y retener la cartera.

Tecnología de la información: Garantizar la continuidad operativa de los sistemas de información y su desarrollo, así como de la infraestructura tecnológica en el menor tiempo y costo. Además, planificar, organizar, coordinar y controlar el uso de recursos del área de manera eficaz y eficiente, alineando la gestión al logro de los objetivos organizacionales.

Estructura orgánica asistencial:

Dirección médica: Representar a la unidad médica, asumiendo responsabilidad sobre calidad y seguridad de la atención médica brindada en la clínica. Supervisar la labor de los médicos, además, dar respuesta ante la Dirección Médica Corporativa y ante la autoridad de Salud por el cumplimiento de la Ley General de Salud, cumplimiento de garantías y demás normas dispuestas.

Director de radiología: Garantizar la calidad del proceso radiológico realizado al paciente, por medio de un servicio de excelencia.

Gerencia médica: Gestionar los Proyectos Médicos de la clínica, además de formular y velar por la implementación de políticas institucionales.

Dirección de enfermería: Llevar a cabo la conducción administrativa y asistencial de los servicios y prestaciones de enfermería que se brindan en los servicios que conforman la clínica. Se consideran dentro de su estructura orgánica las siguientes áreas y/o servicios:

- Consultorios externos
- Emergencia
- Centro quirúrgico
- Recuperación
- Central de esterilización
- UCI adultos
- UCI adultos intermedios
- UCI pediátrico
- UCI neonatal
- UCI neonatal intermedio
- Neonatología
- Materno infantil
- Servicios asistenciales de hospitalización
- Oncología
- Trasplante de médula ósea
- Sala de partos

Jefatura de áreas críticas: Garantizar la atención oportuna y segura del paciente en cuidados intensivos, brindando cuidados médicos y de enfermería especializado con alta calidad científica, ética y humana, experta y líder en el cuidado holístico del paciente.

Jefatura de hospitalización: Gestionar la provisión de camas y la asignación de las mismas a los pacientes hospitalizados, y velar por la ocupación prudente de las áreas críticas, ello cumpliendo la práctica asistencial y hospitalaria acorde a las políticas de la clínica y la normativa.

Sala de partos: Es la unidad orgánica encargada de velar por la seguridad y bienestar en el proceso de las pacientes embarazadas normales y patológicas en todas sus facetas clínicas, así como a su componente neonatal.

### 1.1.3. Organigrama

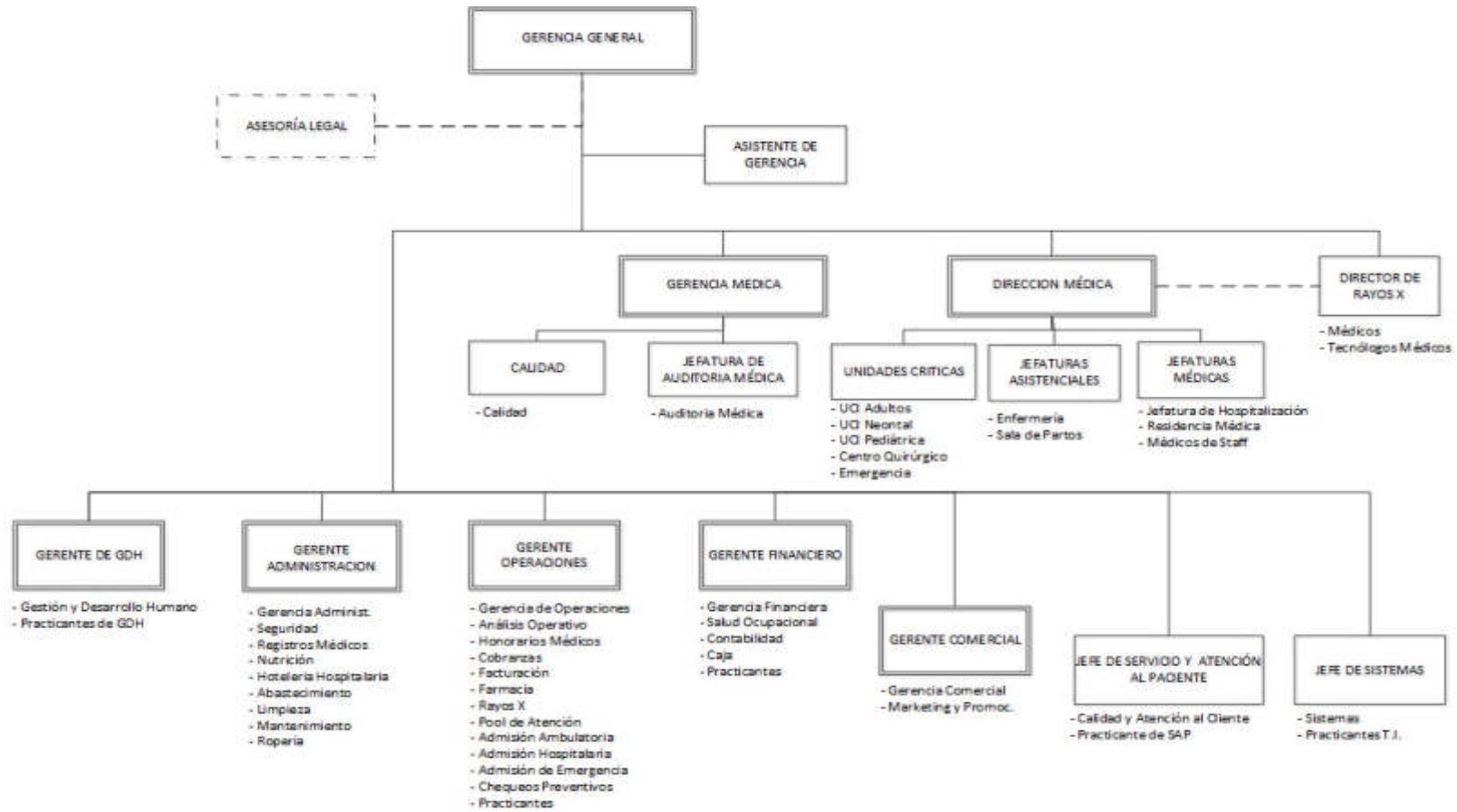


Figura N° 1 Organigrama  
Fuente: Información de la Empresa

#### 1.1.4. Cuadro de estadístico de personal

La empresa cuenta con una dotación actual de personal de 816 colaboradores en planilla para la atención de cada uno de sus servicios en la atención al paciente, entre los cuales se determinan por perfiles asistenciales y administrativos.

La empresa enmarca los principios de eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta el fin principal como entidad de salud: El bienestar de nuestros pacientes. Es por esto que, cada uno de los puestos que componen las Unidades de la Institución, debe contar con la estructura y claridad necesaria para desempeñarse.

Tabla N° 2 Head Count de la Empresa

Perfil	N°	%
Perfil administrativo	327	40%
Perfil asistencial	489	60%
Total	816	100%

Fuente Propia de la Empresa

#### 1.1.5. Principales políticas y procedimientos

La organización se esfuerza por asegurar que cada empleado de la clínica, respete las políticas y procedimientos establecidos. En todas las áreas de trabajo, se cumplan con los procedimientos que aseguren la calidad de la atención de todos nuestros pacientes, sus familiares y sus colaboradores.



Políticas y estándares internos:

- Código de ética: Es un medio principal para fortalecer la cultura y valores corporativos de la empresa.
- Política de Seguridad y Bioseguridad, es la base de la seguridad de nuestros procesos, para lograr una atención adecuada.

El cumplimiento de las políticas y procedimientos permite el fortalecimiento del ambiente de control interno; por ello, todos los que participan directa e indirectamente del servicio de salud, son responsables de su aplicación en las labores diarias.

## **1.2. Campo de acción**

La salud tiene un valor incomparable en la calidad de vida de las personas, es por eso que hoy en día los sistemas de salud ahora son integrados experimentando una respuesta en tecnologías, conocimiento y servicio a favor del bienestar de los pacientes y familiares.

El crecimiento del mercado se debe a la necesidad de atención más oportuna, especializada y personalizada que cubra las expectativas del usuario o cliente en el campo de la salud y que no encuentra en el sistema de salud nacional.

En ese sentido la clínica busca mayor eficiencia, capacidad para atender las exigencias y respuesta oportuna del paciente a quienes sirve, por estas razones se trabaja con la guía continua de Johns Hopkins Medicine International, división internacional de un gran líder mundial en medicina y salud en buenas prácticas, excelencia, responsabilidad y sensibilidad humana que pone a disposición en sus distintos servicios integrados de salud para conservar y atraer nuevos mercados a la empresa.

### **1.3. Líneas estratégicas de la entidad privada de salud**

La empresa está a la vanguardia en la prestación de servicios médicos desde su fundación en 1975, sobresaliendo en procedimientos de alta, mediana y baja complejidad, con una infraestructura, talento médico, nuevas tecnologías, especialidades y protocolos de buenas prácticas seguras que el paciente merece.

De esta manera la empresa se compromete en brindar el mejor servicio, buscando siempre el bienestar del paciente. Todo esto con la experiencia médica y sensibilidad humana que fundamentan sus objetivos.

#### **1.3.1. Misión**

Ser el mejor sistema integrado de salud a nivel nacional, brindando acceso a los más altos estándares de calidad y seguridad médica.

#### **1.3.2. Visión**

Brindamos tranquilidad a los pacientes y sus familias a través de servicios integrados de salud accesibles y de alta calidad, utilizando las mejores prácticas médicas con personal ético y altamente calificado.

#### **1.3.3. Valores institucionales**

- Excelencia en el servicio y el cuidado de la salud
- Alta calidad médica y seguridad del paciente
- Integridad, respeto y compromiso
- Responsabilidad en el manejo de recursos
- Accesibilidad a productos y servicios

#### 1.3.4. Principios en los que se soporta la filosofía de la empresa

- Talento Humano: Un selectísimo equipo de profesionales que destaca entre los mejores del país.
- Tecnología y buenas prácticas: Tecnología de vanguardia y programas de perfeccionamiento permanente que se manifiesta en nuestras buenas prácticas.
- Sensibilidad humana: Creemos que la sensibilidad humana es tan importante como la excelencia médica.

#### 1.3.5. Objetivos estratégicos

Para el cierre del año 2019 se tiene contemplado el cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

- Consolidar el modelo de cultura de servicio y seguridad.
- Consolidar la expansión de la clínica con una infraestructura ampliada y renovada para la atención de los pacientes.
- Contar con la certificación y acreditación internacional de calidad y seguridad del paciente.
- Ser reconocida como la clínica más grande y segura del país.
- Mejorar los índices de clima laboral y satisfacción laboral.

#### 1.3.6. Ventajas competitivas

- La empresa pertenece a un conglomerado de salud importante.
- Prestigio médico.
- Marco hitos importantes en la medicina peruana.

### 1.3.7. Análisis FODA



Figura N° 2 Análisis FODA  
Fuente: Propia de la empresa.

## **II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO**

### **2.1. Marco teórico**

Según Robbins (1999) nos dice que la satisfacción es la diferencia de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Rodríguez María (2016) sostiene que para crear fidelización en los clientes primero debemos enfocarnos a fidelizar a nuestro talento humano, no podemos tomarlo como un simple recurso en la organización, ya que este es el único recurso que puede generar ventaja competitiva.

Azurra Juan (2016) sostiene que la empresa debe lograr que nuestros clientes internos o colaboradores tengan un compromiso emocional con nuestra marca, la misma manera que nos ocupamos por nuestros clientes externos también debemos hacerlo con nuestro talento humano, es decir; escucharlos, motivarlos, mantener una comunicación asertiva - fluida, lograr empatía y darles las herramientas e información necesaria para su buen desempeño.

Abad (2008) nos dice que la gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Si se incorpora el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo.

Martín Peña & Amp; Diaz, (2016) indica que la satisfacción de los trabajadores conduce a una mayor tasa de retención y productividad en muchos puestos de trabajo. Una mayor tasa de retención de personal y productividad conduce a un mayor valor en el servicio prestado.

Educación Continua de la Universidad de Lima (2017), hace referencia en ese sentido que se deben de alinear el proceso cultural de la organización a partir de como las personas actúan. Las personas muestran ciertas conductas a partir de los pensamientos y experiencias que tienen.

Edgard Schein (1985), nos dice que la cultura tiene 3 niveles: conductas y creaciones (aspectos visibles, pero no siempre descifrables), principios (mayor nivel de conciencia), presupuestos básicos (asumidos, invisibles, preconscientes).

Para ello es indispensable formar perfiles alineados a la cultura de la organización a través de capacitación y entrenamiento profesional y personal. “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada a un cambio en los conocimiento, habilidades y actitudes del colaborador”, (Mayurí Barrón, 2008).

Finalmente, mientras mejor capacitado se encuentre el trabajador, mejor será su desempeño y por ende se facilitará establecer una cultura de servicio que logre los objetivos estratégicos de las organizaciones. Se hace referencia a que la cultura de servicio es una de las mayores fortalezas de la organización si esta ha desarrollado los elementos culturales para que el personal pueda identificarse y se desarrolló un clima laboral altamente motivador.

## 2.2. Marco normativo

### 2.2.1. Decreto legislativo 728

Decreto legislativo 728, ley de productividad y competitividad laboral, D.S. 003-97-TR.

CAPÍTULO I - PRINCIPIOS FUNDAMENTALES Artículo 1.- “La Política Nacional de Empleo constituye el conjunto de instrumentos normativos orientados a promover, en armonía con los artículos 42, 48, y 130, de la Constitución Política del Estado, un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los peruanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo, en cualquiera de sus manifestaciones. Artículo 2.- Son objetivos de la presente Ley: a) Promover el acceso masivo al empleo productivo dentro del marco de la política económica global del Poder Ejecutivo y a través de programas especiales de promoción del empleo; b) Mejorar los niveles de empleo adecuado en el país de manera sustancial, así como combatir el desempleo y el subempleo, en especial el que afecta a la fuerza laboral juvenil; c) Incentivar el pleno uso de la capacidad instalada existente en las empresas, dentro del marco de programas de reactivación económica; d) Estimular la inversión productiva en el sector privado, especialmente en las ramas de actividad con mayor capacidad de absorción de mano de obra; e) Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral; f) Coadyuvar a una adecuada y eficaz interconexión entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo; g) Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo; h) Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad; y, i) Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes”.

#### TÍTULO IV - CAPACITACIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD

Artículo 127.- El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, a fin de que ésta pueda mejorar su productividad y sus ingresos. Artículo 128.- El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias. Artículo 129.- Las acciones de capacitación tendrán las siguientes finalidades: a) Incrementar la productividad; b) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y aptitudes del trabajador en la actividad que realiza; c) Proporcionar información al trabajador sobre la aplicación de nueva tecnología en la actividad que desempeña; d) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; e) Prevenir riesgos de trabajo.

- 2.2.2. Ley del trabajo de la enfermera, que mediante la ley N° 27669, D.S. N° 004-2002-SA.

Artículo 2°.- DE LA FINALIDAD DEL REGLAMENTO El presente Reglamento regula el ejercicio profesional de la enfermera(o) colegiada(o) tal como lo establece la Ley, en el Sector Público Nacional, incluyendo a las Fuerzas Armadas, Policía Nacional de Perú y el Sector Privado, en lo que le fuera aplicable.

- 2.2.3. Ley que regula el trabajo de los técnicos y auxiliares asistenciales de salud, que mediante la ley N° 28561, D.S. N° 004-2012-SA.

Artículo 1.- Ámbito de la Aplicación de la Ley La presente Ley norma el ejercicio los Técnicos y Auxiliares Asistenciales de Salud, en todas las dependencias del sector público, así como en el sector privado,



en lo que no sea contrario o incompatible con el régimen laboral de la actividad privada.

### **2.3. Tendencias en la gestión de personas**

Pero la necesaria y continua adaptación de las organizaciones para ser competitivas en un entorno cambiante y evolutivo de los mercados está haciendo que la función de recursos humanos se encuentre en un proceso de transformación profunda que afecta en su organización, procesos e, incluso, al perfil de los profesionales que la gestionan.

Es, por ello, que las tendencias actuales de la práctica de recursos humanos en las organizaciones sean radicalmente diferentes a las conocidas no hace más de cinco años.

#### Estructura de la gestión de recursos humanos

##### Operativa

- Procesos básicos
- Planeamiento de personas
- Descripción y valoración de puestos
- Seguridad y Salud Ocupacional
- Derechos Laboral
- Políticas y normas legales

##### Funcional

- Atracción y formación
- Capacitación y formación
- Inducción organizacional
- Desarrollo y líneas de carrera
- Compensaciones y beneficios
- Reclutamiento y selección de personal

#### Dirección estratégica

- Desarrollo organizacional
- Cultura y clima organizacional
- Comunicación y relaciones laborales
- Gestión del conocimiento
- Diseño organizacional

La función de recursos humanos resulta estratégica para la consecución de los objetivos de negocio de las organizaciones a corto, medio y largo plazo.

Juan Pablo Quintana, gerente de preventa - Raet Latinoamérica, resalta la importancia de promover una experiencia laboral satisfactoria para mejorar la productividad y la rentabilidad de las organizaciones.

#### **2.4. Fundamentos del plan de mejora**

La estrategia de mejora permitirá que las empresas puedan lograr mejores resultados a través de equipos de trabajo, cohesionado y comprometido que trabajan por un mismo objetivo empresarial.

La influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas juega un rol muy importante y trascendental como una cadena productiva que está en constante competitividad con el mercado.

Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y créditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad. (Chiavenato, 2009)

Dentro de la cultura organizacional se debe fomentar un espíritu empresarial caracterizado por su fuerza vital, deseo de superación y

progreso, capacidad de identificar oportunidades, visión de futuro, habilidad creadora e innovadora, aceptación y propensión al cambio, iniciativa, libertad-autonomía, capacidad de toma de decisiones con información incompleta, convicción de confianza en sus facultades, actitud positiva hacia el éxito, compromiso-confianza-perseverancia, coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos, capacidad de realización, capacidad de administrar recursos, productividad, capacidad de control, soluciones y no problemas, responsabilidad-solidaridad-ética, capacidad de integrar hechos y circunstancias y liderazgo. (Varela, 2008)

La determinación de una cultura de servicio organizacional desarrollada a través del aprendizaje y formación profesional permitirá brindar una mejor experiencia al cliente externo e interno, la cual puede ser una gran ventaja competitiva frente al mercado y hacia la atracción de profesionales calificados que encuentran en la empresa un buen lugar para trabajar.

### **III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

El problema identificado para el análisis y estudio es “la insatisfacción laboral del personal de enfermería”.

#### **3.2. Análisis y descripción del problema**

La Gerencia de gestión y Desarrollo humano, a través de sus indicadores y resultados de la encuesta de clima laboral, ha identificado y determinado que el nivel de satisfacción del personal de enfermería es bajo en diferentes factores y dimensiones evaluadas, repercutiendo esto en la falta de compromiso para con la institución y los estándares de calidad de servicio hacia los pacientes.

Por otro lado, se presentan faltas injustificadas o renunciaciones voluntarias que en consecuencia generan una alta rotación del personal de enfermería que no permite la atención oportuna que requiere el paciente debido a la falta de personal.

#### **3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema**

##### **3.3.1 Encuesta de salida**

La revisión de las encuestas de salida del personal de enfermería en el periodo laboral del año 2017, de esta manera podemos identificar si los motivos de salida están relacionados con la satisfacción laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.

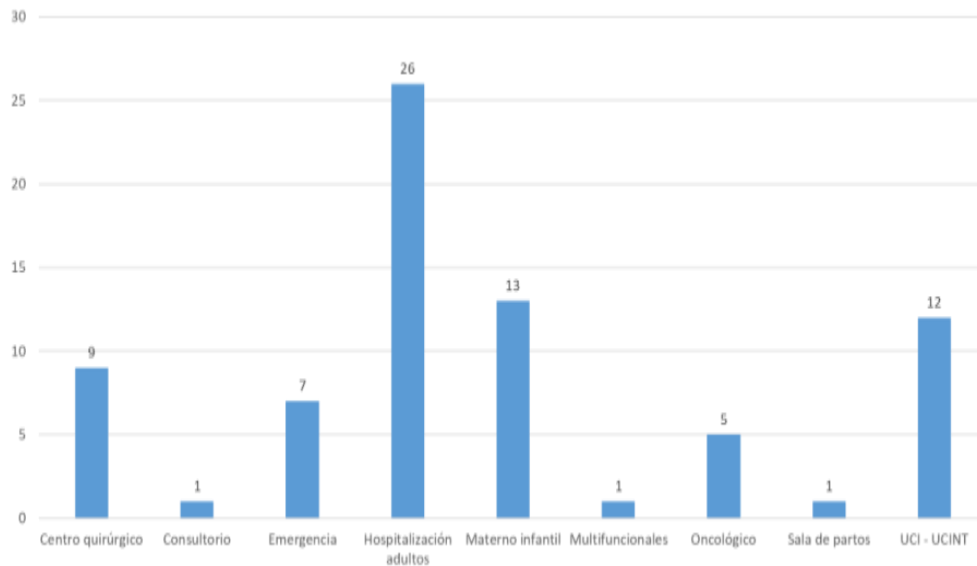


Figura N° 3 Total de ceses encuestados por área o servicio - 2017

Fuente: Registros de la empresa - Elaboración propia

Se entrevistó de forma voluntaria a 75 colaboradores asistenciales que cesaron durante el 2017, de un total de 125 ceses que hubo referente al mismo año.

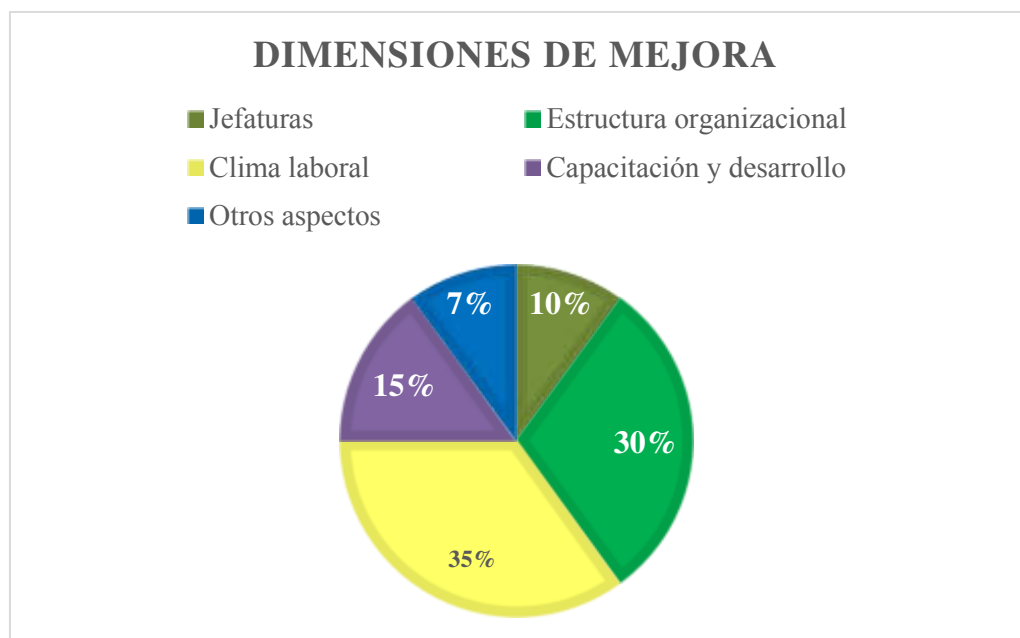


Figura N° 4 Consideraciones en las dimensiones a mejorarse

Fuente: Registros de la empresa - Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados analizados se determina que las principales dimensiones consideradas a mejorar están relacionadas al clima laboral, a la estructura organizacional y la capacitación y desarrollo de los ya cesados.

Considerablemente se hace referencia a la baja satisfacción que se tiene con la dimensión del clima laboral de la empresa, esto por diversos factores que repercuten en el desempeño laboral y su estadía en la empresa, lo cual a su vez hace reflejo con la segunda dimensión sobre la estructura organizacional que se relaciona con los niveles de atención según los procesos y procedimientos internos de la clínica y de la importante participación de las jefaturas en este aspecto.

En cuanto al desarrollo profesional del personal de enfermería es importante que esto se vea como una inversión para la empresa, siempre en cuando, se determine objetivamente la razón de la formación para que pueda generar un valor agregado a su desempeño; esto permite también generar un incentivo al personal de enfermería que por su calidad de servicio asistencial en salud debe de mantenerse constantemente actualizado con las tecnologías y buenas practicas.

Los encuestados dejan por escrito como sugerencia trabajar sobre algunos aspectos para mejorar las relaciones con las jefaturas y, principalmente, de tener una orientación hacia la formación para mejorar de forma bilateral la experiencia de los colaboradores y pacientes.

### 3.3.2. Encuesta de clima laboral

Se revisó la encuesta de clima laboral del 2017 con una participación de 215 colaboradoras de enfermería que representan el 44% del total de los resultados, estos enfocándose en los distintos factores relacionados a la insatisfacción laboral.

Escala de medición:

- Clara fortaleza:  $\geq 76\%$
- Moderada fortaleza:  $66\% \leq x < 76\%$
- Oportunidad de mejora:  $56\% \leq x < 66\%$
- Alerta:  $< 56\%$

Número de participantes asistenciales por área o servicios

- Oficina de dirección de enfermería
- Consultorios externos
- Centro quirúrgico
- Materno infantil
- Emergencia
- Sala de partos
- Servicios de hospitalización (4to, 5to y 6to piso)
- Hospitalización 7mo piso (Oncología)
- UCI adultos / UCI intermedios

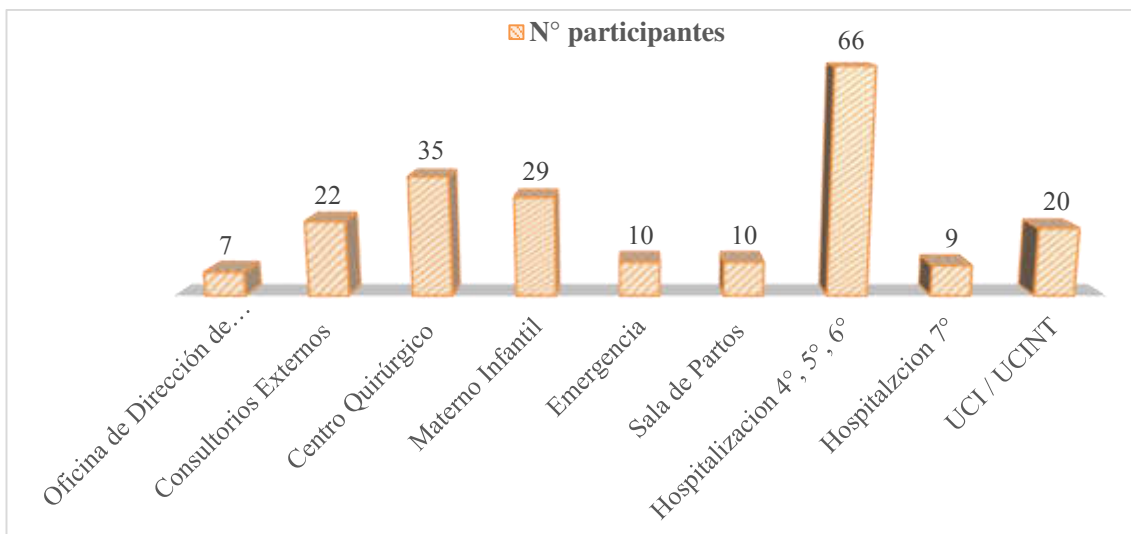


Figura N° 5 Total de participantes de enfermería

Fuente: Registros de la empresa - Elaboración propia.

La encuesta de clima laboral 2017, se puede revisar desde sus distintas áreas o servicios asistenciales para analizar los resultados en los distintos factores y dimensiones.

Tabla N° 3 Preguntas que disminuyeron puntos de satisfacción - 2017.

Preguntas que disminuyeron puntos de satisfacción en comparación al 2016.

FACTOR	PREGUNTA	FAV. 2017	FAV. 2016	VARIACION
Colaboración	55. La empresa realiza actividades recreativas y de motivación que promueven la integración de los colaboradores	54	92	-28
Colaboración	38. Los líderes de la empresa promueven el intercambio de ideas y recursos entre las distintas áreas de la organización	49	67	-18
Estructura y Procesos	43. La empresa está bien organizada y estructurada	58	75	-17
Compromiso	33. Recomendaría esta empresa a familiares y amigos como un buen lugar para trabajar	61	76	-15
Entrenamiento	7. La empresa ofrece la capacitación (interna o externa) necesaria para realizar adecuadamente mi trabajo	63	77	-14
Confianza en los líderes	29. Tengo confianza en los líderes (gerentes, jefes o aquellos que tienen personal a cargo) de esta empresa	52	65	-13

Fuente: Registros de la empresa - Elaboración propia.



En la evaluación de clima laboral del 2017, el área de enfermería obtuvo un resultado de favorabilidad del 64%; es decir, ha disminuido en 6 puntos con respecto al año anterior, ubicándose en la categoría “oportunidad de mejora”.

La dimensión en la que se debe trabajar con mayor énfasis es conductores del compromiso, seguidos de confianza en los líderes, respeto y reconocimiento, colaboración y entrenamiento son los factores que obtuvieron menor favorabilidad a nivel general.

Las áreas con menor favorabilidad son Hospitalización 4°, 5° y 6° así como UCI / UCINT, con 54% y 44% respectivamente, lo cual las ubica en la categoría “Alerta”.

### **3.4. Análisis de los factores que causan y mantienen el problema**

Se recurrió a la metodología del Árbol de Problemas para profundizar más acerca de los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

- Se ha visto resaltado que falta confianza en los líderes, haciendo que la dirección de los objetivos no sea clara y determinante, en consecuencia, esto genere que se estancuen las mejoras en los procesos y procedimientos que se requiere para la atención de los pacientes y de atender las necesidades del personal.
- Este desconcierto genera también bajos niveles de satisfacción en cuanto a la participación de valor que tiene el personal para con la institución, reflejándose en la ausencia del compromiso e identificación.
- La ausencia de identificación con la organización se debe a que no se tiene una cultura de servicio organizacional estructurada que permita al

personal enfocar sus esfuerzos, además de que se enfrenta a una carga emocional sin tener herramientas para repeler estas situaciones complejas, por lo cual el personal se agota, sumado a la carga laboral que tienen en otras instituciones.

- La ley laboral del personal de enfermería, permite que puedan tener más de un empleador, siendo este uno de los mayores motivos de la falta de compromiso e identificación con una cultura de servicio.
- Se identifica la necesidad de desarrollar un modelo de cultura de servicio que permita desarrollar habilidades blandas y enfoques más establecidos en la atención de los pacientes y del desarrollo profesional propio del personal de enfermería que motive su permanencia y compromiso.
- Es indispensable definir objetivamente las necesidades de formación del personal de enfermería que permitan mejorar su rendimiento laboral y cubran sus expectativas y las del mercado como una opción atractiva para personal calificado con el que queremos retener.

### **3.5. Efectos y consecuencias del problema**

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que la insatisfacción laboral del personal de enfermería tiene una repercusión sistémica desde la empresa y desde las relaciones interpersonales, lo cual ha originado lo siguiente:

- Desorientación con los objetivos de la empresa
- Atención deficiente por la falta de personal
- Clima laboral insatisfecho.
- Falta de identificación y compromiso.
- Reclamos y experiencia negativa del paciente
- Mala reputación para la empresa

- Bajo rendimiento en el desempeño laboral
- Aumento de los conflictos
- Ausentismo y rotación de personal
- Inexistente retroalimentación

### 3.5.1. Árbol del problema

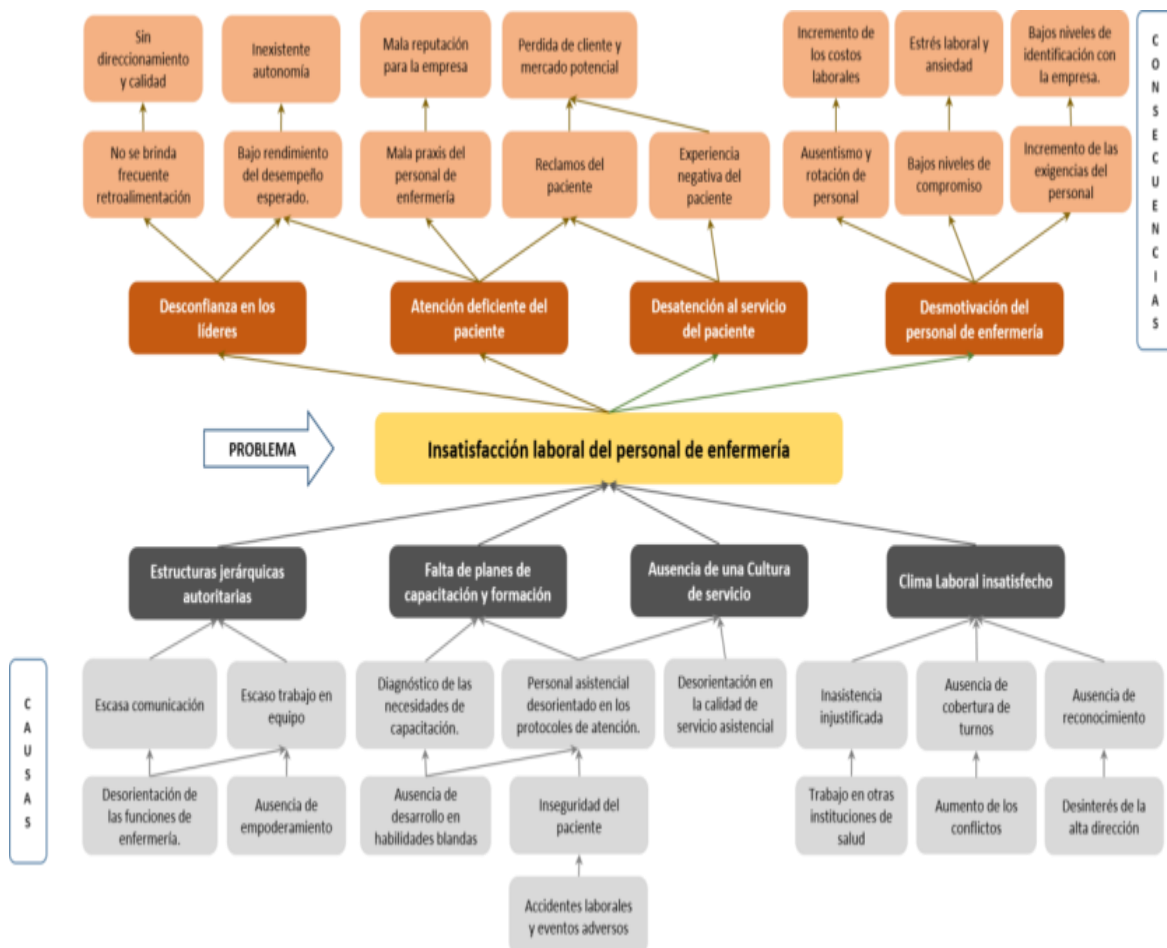


Figura N° 6 Árbol del problema

Fuente: Elaboración propia.

## **IV. FINALIDAD DEL PLAN**

### **4.1. Planteamiento del plan**

El presente plan tiene como finalidad incrementar los niveles de satisfacción del personal de enfermería de una clínica del sector privado, lo que permitirá contar con personal con mejores habilidades y actitudes que puedan cubrir la atención de los pacientes, creando una mejor experiencia y calidad de servicio del paciente.

El contenido del modelo de cultura de servicio será presentado a la Gerencia General para su aprobación, lo cual evidenciará una utilización eficiente del presupuesto aprobado para las mejoras de GDH.

Para lograr los objetivos se ha propuesto revisar los procedimientos y políticas del control de servicio y los resultados de la encuesta de satisfacción, clima laboral y de permanencia, contratar los servicios de capacitadores de habilidades blandas, así como establecer convenios de beneficios para los colaboradores asistenciales. Esto también se puede hacer extensivo para el resto de posiciones.

### **4.2. Alcances de la aplicación del plan**

El alcance es a todo nivel, pero se estará enfocando con el personal de enfermería debido a la relación directa que se tiene con el paciente y de la búsqueda del incremento en los niveles de satisfacción laboral a través de la inserción de un modelo de cultura de servicio que se irá implementando y consolidando gradualmente.

El éxito de tener perfiles de servicio definidos tendrá como resultado una mejor reputación para la empresa y consecuente a ello que sea un buen lugar para trabajar creando fidelización del personal de enfermería,

y que se reconozca en la empresa como una opción importante de desarrollo profesional.

### **4.3. Objetivos**

#### 4.3.1. Objetivo principal

Incrementar los niveles de satisfacción del personal de enfermería a través de la implementación de un modelo de cultura de servicio.

#### 4.3.2. Objetivos específicos

- Mejorar la satisfacción del clima laboral.
- Identificación y fidelización del personal de enfermería con la cultura de servicio.
- Reducir las quejas los pacientes y personal asistencial.
- Consolidarnos como una de las más importantes empresas del sector salud.
- Crear equipos asistenciales de alto rendimiento, que sean eficientes y oportunos en la atención de los pacientes.
- Reducir las rotaciones y ausencias de personal de enfermería.

#### 4.4. Árbol de objetivos

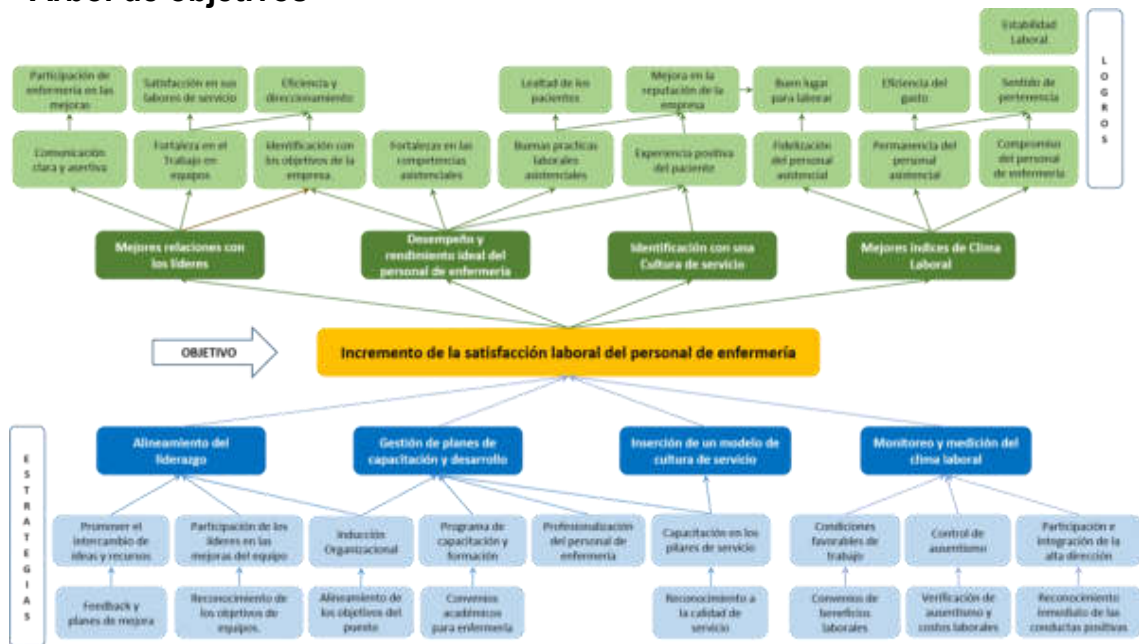


Figura N° 7 Árbol de objetivos  
Fuente: Elaboración propia.

## **V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **5.1. Factores claves para la implementación del plan**

El modelo de cultura de servicio, responde a la necesidad de desarrollar mejores perfiles de servicio cumpliendo con los estándares de seguridad en la atención que brindamos a nuestros pacientes y el de poder contar con colaboradores comprometidos e identificados, que nos establezcan como una empresa de interés en el mercado atrayendo el mejor talento humano.

La Gerencia General y la Dirección Médica de la Clínica, están comprometidos y de acuerdo en que se debe mejorar la gestión del personal desarrollando las competencias necesarias, para lograr el reconocimiento y la satisfacción de los colaboradores, y el de identificarnos con una cultura de servicio que nos destaque en el sector salud.

El plan nos permitirá tener un impacto directo en el reconocimiento de los colaboradores asistenciales con una cultura de servicio, en el cual se valorará más el trabajar en una clínica reconocida no sólo por sus clientes, sino por su participación en el valor profesional que se destaca en el servicio.

#### **5.1.1. Involucramiento de las persona**

Para el desarrollo del plan de mejora propuesto, se tiene que tomar en consideración que su aplicación es a todo nivel, pero se ha visto conveniente que los colaboradores asistencial profesionales de enfermería, son el primer grupo ocupacional orientado a la seguridad del paciente con los cuales debemos de fortalecer el modelo de cultura de



servicio, ya que son el principal recurso humano operativo, dada la cercanía y el contacto directo con los pacientes.

#### 5.1.2. Elección de mensajes

Los mensajes serán constantes por parte de los monitores de cultura y de la participación de los gerentes donde se pueda interactuar constantemente de manera que se rescaten y fortalezcan las buenas conductas reconociéndolo por medio del cumplimiento de las reglas de oro.

En cada una de las interacciones que se tenga se tendrá en consideración el modelo de cultura de servicio y de la importante participación que tiene cada colaborador desde el lugar que le toque estar, reforzándola con el compromiso que tiene la empresa como un sistema integrado.

#### 5.1.3. Comunicación

Para asegurar que el plan del modelo de cultura de servicio llegue a todos los colaboradores y de que se conozcan los beneficios que se obtendrán al cumplir con sus objetivos previstos se podrán en ejecución diversos canales de comunicación y participación continua de los líderes de equipos.

Tabla N° 4 Comunicación y sociabilización de la cultura de servicio

---

**Comunicación y Sociabilización de Cultura de Servicio**

---

Entrega de credenciales de Cultura de Servicio.  
Reuniones de comité de dirección médica y enfermería.  
Reuniones Line-up.  
Entrega de guía de beneficios.  
Flyer de comunicación de los beneficios actualizados y reconocimiento al servicio.  
Comunicados semanal de los pilares y reglas de oro.  
Difusión y fortalecimiento de los pilares de la cultura en las actividades de clima laboral.

---

Fuente: Elaboración propia

Establecer varios canales y/o formas de comunicación permitirá tener evidencia del desarrollo de la cultura de servicio, haciendo a los colaboradores parte de las diferentes actividades y beneficios que se irán implementando.

Adicionalmente, se presentarán informes de resultados de satisfacción del personal y de capacitación para la gestión y análisis de las mejoras de los indicadores.

#### 5.1.4. Plan de implementación

Para el proceso de diseño del modelo de cultura de servicio se han considerado las siguientes fases:

- Fase I: Análisis del modelo de cultura de servicio
- Fase II: Plan de acción estratégico del modelo
- Fase III: Ejecución y Sociabilización del modelo
- Fase IV: Consolidación y sostenibilidad del modelo

#### Análisis del modelo de cultura de servicio

Los nuevos requerimientos de atención de los clientes externos e internos responder a redefinir la cultura de servicio que influya en el

interés, compromiso y fidelización de los involucrados en la aplicación del modelo de cultura de servicio.

Hoy en día la empresa está atravesando por consecuentes cambios y uno de los más importantes es su crecimiento en el mercado a través de una nueva alianza estratégica con un conglomerado del sector salud de capital americano que va teniendo participación en la gestión de la empresa, esto demanda que se establezca un modelo de cultura de servicio y seguridad del paciente que se identifique y sea relevante en el mercado, de igual manera que sea interesante para el mercado laboral.

Para establecer el diseño y estructura del modelo de cultura de servicio se realizó un consenso con la dirección y la plana gerencial identificando las fortalezas que identifican la atención y seguridad del paciente a través de los equipos multifuncionales, considerando estos como los pilares que sostienen la atención del paciente y familiares. Luego se determinaron los conceptos y acciones que permiten sostener cada uno de los pilares.

Este nuevo modelo de Cultura de Servicio busca comprometer a la empresa con sus colaboradores para crear un impacto favorable sobre sus niveles de satisfacción y desarrollo que genere un impacto favorable hacia los pacientes y su entorno.

#### Pilares de cultura de servicio

Se toma en consideración según consenso con las gerencias de la empresa la definición de los pilares de la cultura de servicio y las reglas que las sostienen:

1. Empatía: Nos comunicamos de forma clara y oportuna con el paciente, creando una relación profesional con gran calidad humana.

2. Compromiso: Estamos formados como equipos facultados para brindar respuestas claras y cumplir con todas nuestras promesas.
3. Excelencia: Buscamos mejorar continuamente la experiencia de nuestro paciente y familia, con alta eficiencia y cortesía.

Reglas que sostienen los pilares de la cultura de servicio:

Enfocadas en el SER:

- Cuando interactuó con el paciente lo identifiqué por su nombre y me identifiqué cordialmente con mi nombre.
- Me dirijo con una mirada, regalo una sonrisa, escucho y respondo cálidamente.
- Utilizo con claridad mis protocolos de comunicación y garantizo su entendimiento.
- Enfocadas en el HACER.
- Cumpló con la responsabilidad que me toca al atender la necesidad del paciente.
- Proyecto una imagen de mi persona y área limpia, ordenada y segura.
- Cumpló con todos mis procedimientos de atención de mi área y/o servicio.
- Enfocadas en el SABER.
- Priorizo la seguridad de mi paciente en todo momento.
- Acompaño al paciente hasta que su requerimiento este resuelto, aun cuando esto dependa de otra área y/o servicio.
- Actuó proactivo dando alternativas y reducir en lo posible respuestas negativas.

## Plan de acción estratégico del modelo de la cultura de servicios

Para la ejecución del plan de acción de la cultura de servicio es indispensable poder contar con un programa a la medida que permita alinear a los monitores y embajadores de la cultura de servicio sobre el despliegue del mismo.

Para la ejecución del programa de formación de los facilitadores de la cultura de servicio se considera la participación y compromiso de los líderes de equipos de cada una de las gerencias de la empresa y del acompañamiento de una consultora que permitirá alinearlos y brindar herramientas para que los monitores puedan diseñar un plan de capacitación y formación para los miembros de equipos

Este programa de formación tiene una duración de 5 semanas en el cual se desarrollarán 5 sesiones con un tiempo de 20 horas académicas en las cuales se recibirán experiencias que permitirán a los líderes relacionarse con los 3 pilares desde los siguientes enfoques:

- Sesión 1: Ganancias de la Cultura de Servicio  
Objetivo: Refrescar el plan de cultura servicio mostrando la importancia del rol de los monitores y la ganancia, a través de experiencias, de implementar los 3 pilares en su rutina laboral.
- Sesión 2: Inicio del plan de capacitación  
Objetivo: Enseñar a través de dinámicas y experiencias los pilares de la cultura de servicio e iniciar el diseño del plan de comunicación.
- Sesión 3: Cómo comunico el plan de capacitación.

Objetivo: Tomar conciencia del rol del líder y de la importancia de la imagen profesional en el servicio a los pacientes, de igual manera el establecer las acciones a realizar para impartir su plan de comunicación.

- Sesión 4: Ejecuto el plan de capacitación

Objetivo: Reconocer la relación actual que tiene cada uno con los pilares (experiencias) y en cuáles de estos se encuentra la fortaleza y en cual se necesita seguir fortaleciéndolo.

- Sesión 5: Mi plan de capacitación

Objetivo: Reconocer el estilo de comunicación para la sociabilización y conceptualización del modelo de cultura de servicio. Diseñar el plan de acción a realizar con los colaboradores de equipos.

### Ejecución y Sociabilización del modelo

Para sociabilizar la cultura de servicio y generar un impacto importante en el personal asistencial sobre la atención de los pacientes se tomará en cuenta lo siguiente:

- Sociabilización de la conceptualización de la cultura de servicio.
- Extensión de la cultura de servicio a todo nivel: Programa de inducción y capacitaciones internas.
- Entrega de credenciales y materiales de información.
- Encuesta de identificación de la cultura de servicio.

## Consolidación del modelo de cultura de servicio

Durante la ejecución del modelo de cultura de servicio para el personal asistencial en su interacción con los pacientes y entorno se requiere consolidar continuamente las fortalezas que permitan mejorar el compromiso y la calidad del servicio que nos distinga en cada interacción.

Para ello se establecen las siguientes acciones:

- Desarrollo mensual de la estructura de la cultura de servicio (pilares y reglas de oro de la cultura de servicio).
- Planes de reconocimiento por cumplimiento (monitores y equipos)
- Reuniones Line up y feedback continuo.

### 5.1.5. Gestión del cambio

La satisfacción laboral y la motivación son claves en la gestión de los recursos humanos en un enfoque de calidad, bajo esta premisa la empresa busca orientar sus esfuerzos para establecer y sostener un modelo de cultura de servicio que active y direcciona sus esfuerzos para alinearlos a los objetivos de la empresa donde los colaboradores equilibran sus esfuerzos con sus intereses personales y profesionales que los comprometen en el rol que desempeñan en la atención y servicio.

#### 5.1.6. Incentivos

El programa cuenta con un plan de reconocimientos e incentivos para reforzar las conductas positivas de los colaboradores asistenciales de enfermería, como también de los equipos de trabajo y líderes monitores fomentando así la participación e identificación con la institución. Se están tomando en consideración las siguientes acciones:

- Cartas de felicitaciones por la gerencia general como extensión de la felicitación de los pacientes.
- Entrega de pines de cultura en reconocimiento por el cumplimiento de los pilares de servicio.
- Entrega de costumer care de forma inmediata por el cumplimiento de alguna de las reglas de oro.
- Incentivos por permanencia perfecta (asistencia y puntualidad en la atención del servicio)
- Reconocimiento a las mejores en la seguridad de los pacientes.
- Incentivos por el cumplimiento del plan de capacitación y formación.
- Incentivos por el cumplimiento de metas de equipos.

El desarrollo del programa, contribuye a desarrollar indicadores que permitan luego ser parte de las evaluaciones de desempeño y de que el programa se sostenga en el tiempo.



#### 5.1.7. Identificación de stakeholders y aliados estratégicos

Para el desarrollo del presente plan de mejora se requiere de la participación y apoyo de la consultora HayGroup para la ejecución de la encuesta anual de clima laboral y de la consultora ExpresArte para la formación y capacitación de los monitores de la cultura de servicio.

Es importante mencionar que la responsabilidad del éxito del plan de mejora propuesto se sostiene sobre la Gestión de recursos humanos y del apoyo de la dirección médica y del departamento de enfermería, quienes tienen el interés de que los colaboradores de enfermería se formen, capaciten y comprometan con el servicio e interacción con los pacientes generando así en ellos mejores niveles de satisfacción e identificación para su mayor permanencia.

La gerencia general y su plana gerencial son los aliados estratégicos principales para sostener desde la parte operativa y desde sus gestiones propias lo necesario para que se creen mejores relaciones y vínculos laborales que conlleven a alcanzar los objetivos propuestos.

## **VI. ASPECTOS OPERATIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

### **6.1. Recursos y costos de implementación**

#### 6.1.1. Recursos humanos para la implementación

- Gestión y Desarrollo Humano (GDH) y consultoras: El equipo de GDH brindará soporte y monitoreo de los canales de comunicación. Realizará el seguimiento del cumplimiento de los planes de acción de las gerencias y sus equipos de trabajo y dará el reconocimiento de las conductas positivas relacionadas a las reglas y pilares de servicio.

Actividades a realizarse para la implementación del plan:

- Se brindarán las credenciales de cultura de servicio con una charla.
- Se brindarán zonas sociales para los accesos a los módulos virtuales – encuestas semanales.
- Reconocimiento a las acciones sobre los pilares de servicio a través del libro de felicitaciones.

#### 6.1.2. Recursos económicos para la implementación

El costo de la participación de la medición de clima laboral con la consultora HayGroup es de S/. 10,000.00 (Diez Mil soles) y el de la consultora ExpresArte para la formación y capacitación de los líderes monitores es de S/. 13,000.00 (Trece Mil soles).

Adicional el presupuesto aprobado para el 2018, para el desarrollo de actividades de mejora del personal es de S/.1,960,000.00 (un millón novecientos sesenta mil y 00/100 soles) y el de capacitación y desarrollo profesional es de S/. 170,000.00 (Ciento setenta mil y 00/100 soles).

Tabla N° 5 Presupuesto de implementación del Plan

<b>Plan de Acción</b>	<b>Costo Anual</b>
Capacitación y desarrollo	S/. 50,000
Comunicación y despliegue	S/. 20,000
Beneficios y reconocimientos	S/. 30,000
Actividades especiales	S/. 20,000
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>S/. 120,000</b>

Fuente: Información proporcionada por la empresa, Elaboración propia

## 6.2. Indicadores de gestión para la implementación del plan

Los indicadores que más se ajustan al presente plan de mejora, son los de resultado e impacto.

En el indicador de impacto después de haber implementado el programa de manera integral se podrá demostrar en la disminución de satisfacción del personal de enfermería y de la atención de los pacientes, los cuales son los principales objetivos del plan de mejora.

- Indicador de Resultado: N° de felicitaciones por la atención del servicio.
- Indicador de Impacto: N° de reclamos de los pacientes.
- Indicador de Resultado: % niveles de reclamos internos.
- Indicador de Impacto: % niveles de satisfacción laboral.

### **6.3. Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades**

Para implementar el presente plan se debe establecer lo siguiente:

- Identificar al personal que será beneficiado con la implementación de este programa.
- Involucramiento de los líderes monitores de equipos de trabajo.
- Establecer los pilares y reglas de la cultura de servicio.
- Revisar y analizar los planes de capacitación y desarrollo asistencial.
- Analizar los resultados de la encuesta de Clima Laboral del 2017, para identificar lo que el personal de enfermería valora más.
- Desarrollo del plan de beneficios y convenios que se ofrecerá al personal.
- Aprobación de la Gerencia General y Dirección Médica, el plan de reconocimiento.

### **6.4. Planteamiento y presentación de la propuesta**

El plan de mejora será presentado a la Gerencia General y Dirección Médica de la Clínica en una reunión en la cual se demostrará con los resultados de los indicadores del 2017, los beneficios que obtendremos en el 2018-2019 desarrollando el plan inicialmente con el personal asistencial de enfermería.

Al existir en el mercado de salud, normas laborales, que no nos permiten competir desde el enfoque económico, podemos desarrollar programas más eficientes y creativos que sean del interés del personal y que seamos una opción permanente en el personal asistencial de enfermería, ser una empresa atractiva dentro del sector, disminuir los

sobre costos de ausentismo y mejorar la calidad de atención a nuestros pacientes.

Por lo tanto, se ha planteado un modelo de cultura de servicio y un programa integral de beneficios, de acuerdo al presupuesto aprobado para el año 2018.

#### **6.5. Programación de actividades**

Para poder demostrar el tiempo que llevara realizar cada actividad comprendida para la aplicación del plan de mejora sugerido, se presentará un diagrama de Gantt con las actividades, estableciendo en las casillas, de acuerdo al tiempo en que se vayan desarrollando en las semanas que durará su implementación:

## Diagrama de GANTT

Tabla N° 6 Diagrama de GANTT

Comunicación y Sociabilización de Cultura de Servicio	Detalle de ejecución	Responsable	Recursos	ENERO				FEBRERO				MARZO					
				SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4		
Entrega de credenciales de Cultura de Servicio	Se está entregando las credenciales a todos los colaboradores de la clínica y difundir el nuevo modelo de cultura de servicio.	Equipo de GDH	Credenciales														
Reuniones de comité de gerencia	Se realizarán charlas cortas en los comités de trabajo de gerencia y equipos de trabajo tratando el tema de Cultura de Servicio e impacto favorable.	Gerentes, jefes y coordinadores	Auditorio CSB														
Reuniones Line-up	Reuniones para revisar el desempeño de equipos alineados a los pilares de cultura de servicio y del cumplimiento de objetivos.	Gerentes, jefes y coordinadores	Auditorio CSB														
Reuniones de dirección médica (Cultura de servicio para médicos)	Reuniones de trabajo con los médicos para insertar y concientizar el nuevo modelo de cultura de servicio.	Gerencia General y Dirección médica	BTH														
Libro de felicitaciones (Customer care)	Se monitoreará con el área de SAP para identificar las conductas relacionada a los pilares de servicio para reconocer el esfuerzo y conducta.	SAP	Libro de felicitaciones														
Comunicados	GDH enviará información	GDH -	Horas hombre														

semanal de los pilares y reglas de oro	semanal sobre los pilares y reglas de oro de la cultura de servicio.	Comunicación interna													
Cultura de servicio en las actividades de la clínica	Durante las actividades de clima laboral y bienestar de la clínica se tomará en cuenta tocar el tema de cultura de servicio para empezar a fortalecer la información.	Equipo de GDH	Presupuesto de clima laboral												
Reconocimiento a todo nivel	Entrega de los costumer care y pines de reconocimiento para los colaboradores que presenten conductas relacionadas a los pilares y reglas de oro de la cultura de servicio. A todo nivel.	Equipo de GDH	Impresiones(E DISOL)												
Encuesta de cultura de servicio	A través de la plataforma virtual se realizarán encuesta para revisar y analizar la capacitación de la cultura de servicio.	Equipo de GDH	Plataforma virtual EXA												
<b>Programa de formación de monitores de cultura</b>	<b>Detalle de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>
Sesión 1: Ganancias de la Cultura de Servicio	Refrescar el plan de cultura servicio mostrando la importancia del rol de los monitores y la ganancia, a través de experiencias, de implementar los 3 pilares en su rutina laboral.	GDH	Asesoría: ExpresArte												
Sesión 2: Inicio del plan de	Enseñar a través de dinámicas y experiencias	GDH	Asesoría: ExpresArte												





	(Cumplir el plan, lograr que el equipo 90% reconozcan la cultura de servicio, reconocimiento del paciente por equipo) y los planes de reconocimiento.															
<b>Consolidación del modelo de cultura: Pilares y reglas de oro</b>	<b>Detalle de ejecución</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>	<b>SEM 1</b>	<b>SEM 2</b>	<b>SEM 3</b>	<b>SEM 4</b>	
Capacitación y formación de los pilares de cultura de servicio	Capacitación continua del modelo de cultura de servicio para homologar los criterios de acción.	GDH - Capacitación	Plataforma virtual EXA													
Paciente incognito - identificación de nuestros pilares	Se abordará la atención al servicio con un paciente incognito para evaluar si los colaboradores están tomando conciencia sobre las reglas de oro y pilares de la cultura de servicio.	GDH	Asesoría - identificación													
Activaciones de la cultura de servicio - identificación	Activaciones con los colaboradores para fomentar e identificar la cultura de servicio. Se premiará la participación y conocimiento sobre las reglas de oro.	Equipo de GDH	Empresa: PropOn													
Interacción de monitores con diversas áreas o servicios (Rol play)	Trimestralmente los monitores intercambiarán sus experiencias con otras áreas y/o servicios para interactuar con las formas de aplicar las reglas de oro.	Monitores de Cultura	Horas hombre													
Gerencia administrativa para el despliegue de los terceros.	La gerencia de administración deberá de alinear a las empresas terceras sobre la misma cultura de servicio que	Gerencia de administración	Horas hombre													

	adquiere la clínica para cumplir con los objetivos esperados.													
Coordinar con la asistente de gerencia y marketing para el conocimiento de los médicos de staff como parte de la cultura de servicio.	Planes de acción para trabajar el modelo de cultura de servicio con los médicos de staff y alinearlos con los objetivos planteados de la empresa.	Dirección médica y Marketing	Horas hombre - Presupuesto											

## VII. RESULTADOS DE MEJORA

### 7.1. Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos

Los resultados esperados en el plan son los siguientes:

- Ser una empresa atractiva en el mercado de salud, con beneficios que el personal asistencial valore.
- Contar con colaboradores comprometidos con la clínica, mejorando así la productividad, desempeño y manteniendo al mejor talento.
- Atender las necesidades de las áreas asistenciales de enfermería.
- Tener un alto nivel de Satisfacción del personal.
- Reducir los reclamos de los pacientes, por los incidentes con el personal.

Los indicadores que medirán de manera cuantitativa los resultados son los siguientes:

- Indicador de Ausentismo de Enfermería:

$$I = \frac{\text{N}^\circ \text{ de turnos programados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de turnos ausentes}}$$

- Indicador de satisfacción de los pacientes:

$$I = \text{N}^\circ \text{ de reclamos de los pacientes}$$

## 7.2. Mecanismos de control y medición del cambio

Los mecanismos de control tendrán varios enfoques y se medirán sus resultados con dos indicadores claves:

**Enfoque de Bienestar:** Realizar las mejoras de políticas, seguimiento de los descansos médicos y preparar el paquete de beneficios que valore el personal.

**Enfoque en Desarrollo de Personas:** desarrollar programas de entrenamiento en cultura de servicio, gestión de personas para los jefes y habilidades blandas.

- Resultados evaluación de permanencia:

Objetivo: Superar el 70% de favorabilidad

$$I = \frac{\text{Nº total de colaboradores satisfechos} \times 100}{\text{Nº total de colaboradores encuestados}}$$

- Resultados de la Evaluación de clima:

Objetivo: superar el 80%

$$I = \frac{\text{Nº total de colaboradores satisfechos} \times 100}{\text{Nº total de colaboradores en la empresa encuestados}}$$

## VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1. Conclusiones

- Las consecuencias del problema están generando falta de compromiso, sobrecarga de trabajo, ausencia de motivación, reclamos de los pacientes e insatisfacción en el clima laboral.
- El no atender esta problemática, afecta la atención del paciente y las relaciones laborales desde su participación en el servicio.
- El 85% de los colaboradores asistenciales de enfermería laboran en otras instituciones, no teniendo identificación con la cultura de servicio de la clínica.
- Alinear a los colaboradores asistenciales de enfermería con una cultura de servicio permitirá crear una buena atmósfera para el aprendizaje y convertir a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- Implantar un programa de capacitación y desarrollo podrá forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas de las personas.
- Existe un 40% de insatisfacción en el personal asistencial de enfermería, ya que sienten que no hay orden y reconocimiento por parte de la clínica.

## **8.2. Recomendaciones**

- Involucrar a los líderes de equipo de enfermería, en la gestión de personal cumpliendo con el plan de capacitación y formación asistencial para mejorar la atención a los pacientes y la percepción de satisfacción del personal.
- Gestionar certificaciones internacionales que fortalezcan las competencias técnicas y blandas, para lograr permanencia del personal asistencial.
- Consolidar continuamente el modelo de cultura de servicio.
- Establecer un programa integral de beneficios, que cubra las necesidades de bienestar, gestión de personas y reconocimiento de los servicios asistenciales.
- Establecer programas de reconocimientos y felicitaciones oportunas para el personal asistencial de enfermería que les dé motivación y sentido de pertenencia con la clínica.
- Brindar retroalimentación constante sobre la calidad del trabajo, de las relaciones laborales y la ejecución de los planes de acción sobre el clima laboral.

## IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

### 9.1. Bibliográficas

Constitucion Politica del Perú. (1993).

Enfermera, L. d. (2018). *N° 27669, DS N° 004-2002-SA, Art. 2°*.

Giménez-Júlvez T, Hernández-García I, & Aibar-Remón . (2017). *La cultura de seguridad del paciente en directores y gerentes de un servicio de salud*. Febrel-Bordejé M.

Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Argentina: Grupo Editorial SRL.

Laboral, L. d. (1997). Decreto Supremo N° 003-97 - TR. *Texto Unico Ordenado del Decreto Legislativo N° 7281 – Artículo 1*.

Martín Peña, & Maria Luz Diaz Garrido, Eloisa. (2016). *Fundamentos de Dirección de Operaciones en empresas de servicios*. ESIC.

Maslow, A. (1943). A theory of motivation. En *Psychology Review*. (págs. 370-396.).

Merino-Plaza MJ, Carrera-Hueso FJ, & Roca-Castelló M. (2017). *Relación entre la satisfacción laboral y la cultura de seguridad del paciente*. Gac Sanit.

### 9.2. Digitales

Abad, R. (2010). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Recuperado el Octubre de 2018, de Microsoft Corporation: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga\\_empleados.mspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.mspx)

Azurra, J. (2016). *¿Es igual de importante la satisfacción del cliente interno como la del Cliente externo?* Recuperado el octubre de 2018, de [www.puromarketing.com/14/28072/igual-importante-satisfacción-cliente-interno-como-cliente-externo.html](http://www.puromarketing.com/14/28072/igual-importante-satisfacción-cliente-interno-como-cliente-externo.html)

Peñalver, A. (s.f.). *People First Consulting*. Recuperado el Octubre de 2018, de <http://antoniopenalver.blogspot.com/2017/09/las-12-tendencias-mas-relevantes-de.html>

Quintana, J. P. (s.f.). *Cinco nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*. Recuperado el Noviembre de 2018, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-nuevas-tendencias-gestion-recursos-humanos-223759>.

Rodríguez, M. A. (2016). *Análisis de las estrategias de fidelización de los clientes*. Argentina.: Universidad Nacional de la Plata.



Anexo N° 1 Encuesta de Permanencia

**ENCUESTA**

Estimado(a) colaborador(a):

Tu opinión es muy importante para nosotros; por eso, agradeceríamos puedas ayudarnos respondiendo las preguntas que te presentamos a continuación a fin de poder conocer tu experiencia en este primer mes de trabajo en XXXXXXX. Recuerda que los resultados de esta encuesta son confidenciales.

1. Según tu experiencia, marca la alternativa que más refleje la realidad:

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
Mi jefe reconoce cuando alguien hace bien su trabajo			
Puedo acercarme a mi jefe para despejar algunas dudas			
Cuando tengo problemas personales, mi jefe me escucha y me entiende			
Cuando mi jefe le llama la atención a alguien, lo hace de manera imparcial			
Mis compañeros colaboran con mi proceso de aprendizaje en el puesto donde me desempeño.			
Siento que mi proceso de adaptación a mi área es favorable.			
Mis compañeros son respetuosos y amables con el personal en inducción.			
Las reuniones de trabajo son amenas y productivas.			
Existe una comunicación fluida en el equipo de trabajo de mi área.			

2. Respecto a los siguientes aspectos

	Mucho	Regular	Poco
Me siento cómodo/a con mi horario de trabajo.			
Mi jefe elabora el horario del personal con imparcialidad.			
Mi jefe muestra flexibilidad para cambiar algunos turnos de trabajo.			
Mi jefe respeta mi hora de refrigerio.			
Considero que mi sueldo es acorde a las funciones que cumplo			
Mi trabajo es retador e interesante			
La posición en la que me desempeño es como la imaginé			
Mi jefe y/o supervisor me ha dado una inducción adecuada para realizar mi trabajo			
La información que me brindaron cuando postulé coincide con las funciones que realizo.			
En este periodo he recibido retroalimentación de parte de mi superior acerca de mi desempeño			
Después de este primer mes, me siento apto para hacer mi trabajo de manera independiente.			

Escribe aquí tus comentarios o sugerencias:

Anexo N° 2 Encuesta de Salida

**ENCUESTA DE SALIDA**

Mediante la siguiente encuesta buscamos conocer su experiencia y opinión acerca de nuestra empresa. Nos interesa su punto de vista, ya que nos ayudará a mejorar.

Cargo ocupado	
Área	
Fecha de salida	
Jefe inmediato	

1. ¿Cuánto tiempo estuviste laborando en la empresa?

Menos de 1 mes		De 3 a 6 meses	
De 1 a 3 meses		De 6 meses a 1 año	
De 1 a 3 años		Más de 3 años	

2. Por favor ayúdanos a identificar el motivo de tu salida

	Motivos familiares
	Problemas de salud
	Sueldo
	Estudios
	Problemas con compañeros del área
	Relación con jefatura
	Otro (especificar motivo)

Otro:

---

---

3. A continuación se indica aspectos relevantes para la satisfacción laboral. Por favor, escoja las que más se acerquen a su experiencia en la empresa y marque con una x la alternativa seleccionada.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Grado de satisfacción con sus funciones de trabajo				
Relación con sus compañeros de área				
Relación con su jefatura directa				
Posibilidad de línea de carrera				
Satisfacción con respecto a su remuneración				

4. Si pudiera mejorar algo en el área en que trabajó ¿Qué sería y por qué?

---



---



---

5. ¿Recomendaría a un amigo a la empresa para trabajar?

SI (        )                      NO (        )

¿Por qué?

---



---