



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Plan de mejora del clima organizacional en una clínica privada de la ciudad Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Nielsen Jennifer Jondec Salazar

**Revisor(es):
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar**

Piura, septiembre de 2021



A Dios por guiarme por el buen camino y darme fuerzas para seguir adelante. De igual manera a mis padres, por ser quienes me han brindado su apoyo de manera incondicional para poder lograr cada una de mis metas.





Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer la importancia de implantar estrategias para mejorar gestiones establecidas en el área de Gestión y Desarrollo Humano en una empresa perteneciente al sector salud, considerando que actualmente es esencial mantener el bienestar en la fuerza laboral de las organizaciones. Dado el hecho que existía cierto descontento por parte del personal en algunos aspectos, el autor, aplicando conocimientos adquiridos durante su carrera profesional, tuvo una serie de propuestas que fueron ejecutadas y se enfocaron en mejorar la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que se había llevado a cabo antes de ocupar el puesto laboral y otros procedimientos incluidos en el Plan de Clima Laboral, las cuales lograron tener un impacto positivo en los colaboradores.





Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la Empresa	13
1.1.1 Ubicación.....	13
1.1.2 Actividad.....	13
1.1.3 Misión	13
1.1.4 Visión	13
1.1.5 Propósito	13
1.1.6 Valores.....	13
1.1.7 Organigrama.....	14
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	15
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	15
1.2.2 Propósito del puesto	15
1.2.3 Proceso que es objeto del informe	16
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	16
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Teoría y la práctica en el desarrollo profesional	17
2.2 Contribución de la formación académica.....	18
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
3.1 Aportes	21
3.2 Desarrollo de experiencias	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Lista de referencias	31



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Gerencial	14
Figura 2. Organigrama de Gestión y Desarrollo Humano	14





Introducción

Hoy en día, muchas organizaciones que han logrado mantenerse en un mercado laboral de forma estable, además de contar con las mejores instalaciones y equipos de última generación, están considerando al capital humano como su activo más importante para poder subsistir. Este es el caso de SANNA Clínica Belén, establecimiento que se esfuerza en ofrecer a sus pacientes servicios integrados de salud accesibles y de alta calidad, preocupándose a la vez porque sus colaboradores desempeñen su trabajo en un ambiente laboral favorable, en el que cada individuo se identifique y trabaje conjuntamente para el logro de los objetivos.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo dar a conocer la importancia de distintas acciones que fueron realizadas por el investigador para mejorar gestiones ya establecidas en el área donde se desempeñó.

El contenido se divide en tres capítulos. En el primero, se detalla información relevante sobre la empresa objeto de estudio y se describe las funciones ejercidas en el área de Gestión y Desarrollo Humano.

El segundo capítulo comprende conceptos relacionados a Clima Laboral y Seguridad y Salud en el Trabajo y la influencia que tienen en la productividad de la empresa. Además, se relata a profundidad los aportes realizados por el autor en el área donde se llevó a cabo la experiencia laboral.

Posteriormente, en el tercer capítulo se explica la contribución de la formación académica en su desempeño profesional.

El trabajo concluye exponiendo conclusiones deducidas al realizar el presente estudio y recomendaciones a tomar en cuenta por las organizaciones.



Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la Empresa

Clínica Belén es un establecimiento que forma parte de SANNA, la red de salud más grande del norte del Perú. Buscan brindar el mejor servicio en la región Piura implementando procesos y equipos de última generación trabajando de la mano del personal más calificado. Se constituyó en enero de 1993, luego de que un grupo de médicos adquirieran y repotenciaran la entonces Clínica Roma, la cual fue implementada con equipos modernos y se caracterizó por muchos años por su excelente atención y servicios. Posteriormente, en el año 2013 Pacífico S.A. adquirió el total de acciones de la compañía y al siguiente año, Clínica Belén y otros establecimientos fueron adquiridos por la empresa Sistemas de Administración Hospitalaria SAC, dando origen a la red de salud SANNA.

1.1.1 Ubicación

La empresa está ubicada en la ciudad de Piura. Su domicilio legal se encuentra en Calle San Cristóbal N° 267, Urbanización El Chipe y sus oficinas administrativas se ubican en Calle Las Casuarinas 193, tercer piso.

1.1.2 Actividad

Clínica Belén ofrece principalmente Atenciones Ambulatorias en más de 12 especialidades, Atenciones Hospitalarias y Atenciones por Emergencia. Asimismo, cuenta con los siguientes servicios: Farmacia, Laboratorio, Neonatología, Centro de Imágenes, Densitometría Ósea y Litotripcia, Chequeos Médicos Preventivos, Vacunación, entre otros.

1.1.3 Misión

“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” (SANNA, 2021).

1.1.4 Visión

“Ser el mejor sistema integrado de salud a nivel nacional, brindando acceso a los más altos estándares de calidad y seguridad médica” (SANNA, 2021).

1.1.5 Propósito

“Existimos para: ayudar a las personas a llevar vidas más saludables y a que el sistema de salud funcione mejor para todos” (SANNA, 2021).

A continuación, se presenta información no pública de documentos internos que ha sido brindada y autorizada por la empresa para poder ser utilizada en el presente trabajo.

1.1.6 Valores

Se han constituido en SANNA (2021) los siguientes valores como parte de su cultura organizacional:

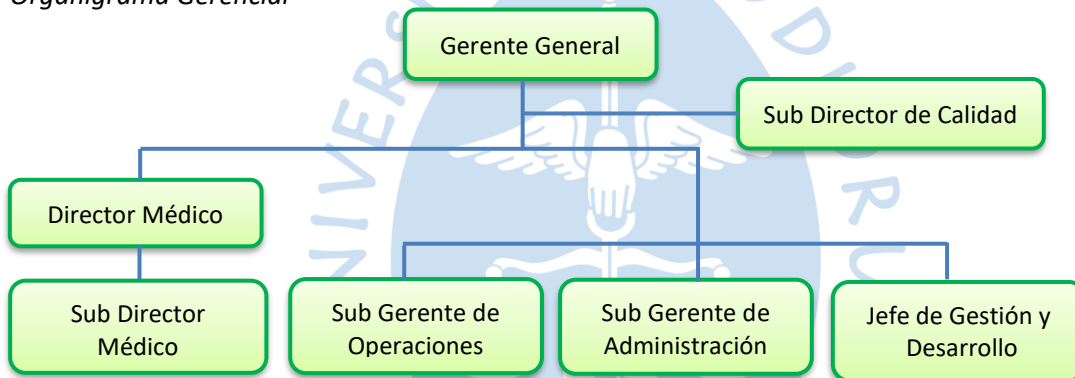
- Integridad: Cumpliendo los compromisos y trabajar siempre con ética.
- Compasión: Poniéndonos en el lugar de las personas a quienes servimos y con quienes trabajamos.
- Generar confianza a través de la colaboración.
- Innovación: Inventando el futuro y aprendiendo del pasado.
- Desempeño: Demostrar excelencia en todo lo que hacemos.

1.1.7 Organigrama

1.1.7.1 Organigrama Gerencial. La Gerencia General está a cargo de las áreas de Dirección Médica, Sub. Gerencia de Operaciones, Sub. Gerencia de Administración, Gestión y Desarrollo Humano y de Calidad. Actualmente la empresa cuenta con 430 colaboradores entre personal asistencial y administrativos.

Figura 1

Organigrama Gerencial

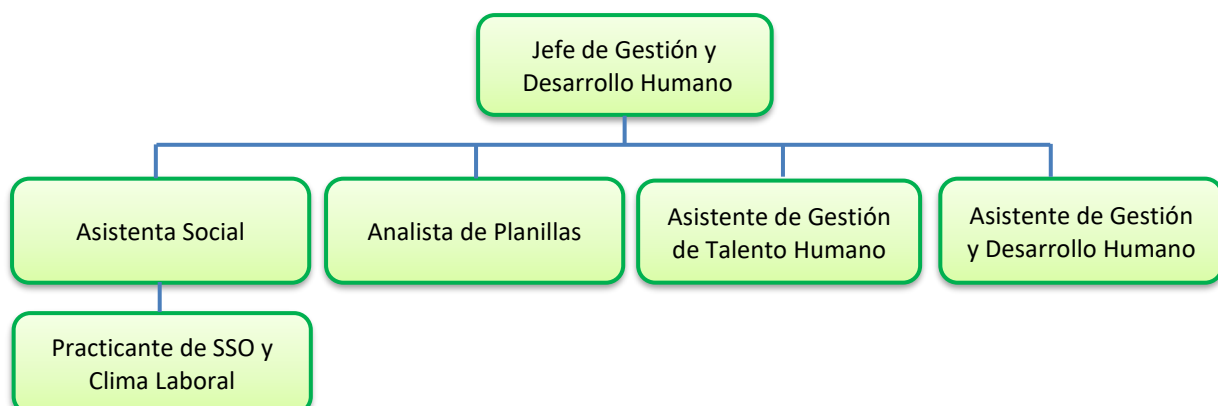


Nota. SANNA Clínica Belén

1.1.7.2 Organigrama de Gestión y Desarrollo Humano. A continuación, se presenta el organigrama del área GDH en el año 2019, en la cual se llevó a cabo la experiencia laboral.

Figura 2

Organigrama de Gestión y Desarrollo Humano



Nota. SANNA Clínica Belén

Los miembros están a cargo del jefe de GDH, quien se encarga de supervisar que todos los procedimientos del área se cumplan de manera eficiente. La asistencia social es responsable de velar por el bienestar de todos los clientes internos y trabaja de la mano con la practicante. Por su parte, el analista tiene a cargo la realización de la planilla mensual de los colaboradores y control de presupuestos. A su vez, las asistentes se encargan de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El cargo desempeñado por el autor del presente trabajo en Clínica Belén fue de Practicante de Seguridad y Salud y Clima Laboral en el área de Gestión y Desarrollo Humano, la cual estaba formada por un equipo de personas responsables y comprometidas que habían logrado mantener un ambiente de trabajo acogedor en el cual se podían desenvolver de la mejor manera.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor se ha logrado desempeñar en diferentes prácticas de Gestión del Talento durante la experiencia laboral en esta área. Primero, se obtuvieron conocimientos sobre la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) para prevenir lesiones o enfermedad profesionales de los colaboradores; y sobre la importancia de mantener un buen clima laboral participando en la organización de distintas actividades y tratando de atender las necesidades del personal.

Al ser el soporte directo de la asistencia social, también se ha logrado aprender sobre Bienestar Social como trámites del Seguro Social de Salud (EsSalud), registros de seguro y T-Registro, entre otros. Posteriormente, estar a cargo del cumplimiento del Plan Anual de Capacitación y coordinación con proveedores, así como también apoyar en procesos de Reclutamiento y Selección, realizando filtros correspondientes y entrevistas a candidatos.

Al mismo tiempo, hacer seguimiento de asistencia, reporte de faltas, control de cambio de turnos, tardanzas y sobretiempo del personal.

1.2.2 Propósito del puesto

El puesto de Practicante de Seguridad y Salud y Clima Laboral en el área de Gestión del Talento Humano, tiene como propósito apoyar la gestión de SST y actividades de clima laboral para los clientes internos.

Se detalla a continuación funciones específicas desarrolladas en este puesto:

- Registrar y actualizar las actividades de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Seguimiento y control de los exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro.
- Registro de elementos de protección personal: asistenciales, vigilancia y limpieza.
- Registro de gestiones del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo y seguimiento a los accidentes de trabajadores de Clínica.

- Realizar cada tres meses monitoreos de: conexiones de cableado, ergonomía y de orden y limpieza y mensualmente risoterapia y pausas activas.
- Apoyo en la gestión del área de Limpieza y Vigilancia de Clínica.
- Apoyo en la realización mensual de los indicadores de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Apoyo en actividades de clima laboral.

1.2.3 Proceso que es objeto del informe

En el presente trabajo se exponen acciones específicas realizadas por el autor para llevar a cabo una mejor gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la que se realizaba antes de que se ocupara el cargo laboral. Se tenía conocimiento sobre la importancia de dicha práctica en las organizaciones, por lo cual se encargó de prestar una especial atención a todos sus procedimientos.

Por otro lado, con el fin de fortalecer el clima laboral, lo cual es de suma importancia en una empresa que pertenece al sector salud, se brindaron ideas que fueron implementadas para fortalecer el Plan de Clima Laboral con la finalidad de mejorar aquellos aspectos que la organización ya tenía definidos dentro de sus políticas formales.

1.2.4 Resultados concretos logrados

En cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo, principalmente se logró que los colaboradores tengan un mayor conocimiento sobre esta disciplina debido a nuevos mecanismos que se utilizaron y la realización de charlas o capacitaciones con mayor frecuencia. Asimismo, tenían en cuenta procedimientos a seguir en el caso sufrieran algún incidente o accidente laboral. Por consiguiente, estos fueron reportados de manera inmediata propiciando así que se ejecuten las medidas correctivas para prevenir que estos sucesos vuelvan a suceder a futuro. Adicionalmente, se ha logrado identificar y controlar factores de riesgo en el ambiente de trabajo, así como también, tener un mejor seguimiento a todos los documentos y otros pendientes relacionados a la gestión de SST, los cuales se pudieron ejecutar de una manera más eficiente.

Por otra parte, al realizarse la Encuesta de Clima Laboral 2019 por parte de la Consultora Korn Ferry a todos los miembros de Clínica Belén, además de conocer cuáles eran las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, se comprobó la eficiencia de procedimientos mejorados que fueron implementados por el autor y su equipo de trabajo durante dicho periodo. Por ende, mediante esta herramienta se obtuvo como resultado en el año 2019 un 87% de favorabilidad, tres puntos más en comparación a resultados del año 2018 y 11 puntos más en comparación al año 2017. Este fue el resultado más alto obtenido en la historia de la Clínica y también a nivel nacional en toda la red SANNA. De cierta manera esto influyó en que haya un mejor desempeño y el servicio que se ofreciera a los clientes sea lo mejor posible, lo cual desencadenó en una mayor productividad en la empresa.

Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desarrollo profesional

El Clima Organizacional y la Seguridad en el Trabajo (SST), son constructos distintos pero que se relacionan al formar parte de la Gestión del Talento Humano. Parte de este capítulo hará énfasis en los temas ya mencionados, los cuales se vinculan con el objeto del presente trabajo.

En primer lugar, se define al clima laboral como un “conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente” (Hellriegler & Slocun, 2009; como se cita en Manosalvas, Manosalvas & Nieves, 2015, p. 7). Por su parte, Anaya y Paredes (2015) consideran que una propuesta de mejora del clima organizacional es “el conjunto de actividades y acciones que se proponen a corto mediano plazo como una iniciativa para mejorar la percepción del ambiente laboral, que favorezcan el desarrollo de los colaboradores, aprovechando los recursos internos disponibles de la organización” (como se cita en García, 2020, p. 19).

Los autores Goleman, Boyatzis, y McKee (2016; como se cita en Pilligua & Arteaga, 2019, s/p) indican que existen investigaciones que señalan:

El impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas de clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

Por su parte, Chiavenato considera que hay una estrecha relación entre el grado de motivación que puedan tener los colaboradores y el clima laboral que existe en la organización. Por lo tanto, si el personal se encuentra muy motivado, habrá un ambiente laboral armonioso y colaborativo. En cambio, en un escenario contrario, puede existir mucho desinterés e inconformidad (2011).

En segundo lugar, por lo que se refiere a Seguridad y Salud Ocupacional, Matabanchoy lo define como un “estado de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos de trabajo, con la finalidad de prever medidas de control dirigidas o fomentar el bienestar y reducir los riesgos de enfermedades o accidentes” (2012, pág. 89).

La gestión de la seguridad y la salud en el trabajo según Molano y Arévalo es “un tema que vincula e integra sistémicamente a toda la organización. Tiene por lo tanto un importante reto en lo que respecta a su nivel de posicionamiento” (2013, pág. 29). Por su lado, González y Cornejo (1993) comentan que la persona encargada de dicha gestión “tiene un gran campo de acción en la formación y el entrenamiento del personal. Existen métodos y recursos de formación de equipos a disposición del formador que permiten mejorar los estándares tanto de eficacia como de seguridad” (como se cita en Blasco, 2000, p. 321).

Para concluir, Mondy comenta que mantener protegidos a los colaboradores y prevenir que estos estén propensos a sufrir alguna enfermedad física o emocional, son aspectos muy relevantes ya que de esta manera ellos podrán sentir seguridad en sus ambientes de trabajo, lo cual les permitirá ser más productivos y obtener mejores resultados para la empresa (2010).

2.2 Contribución de la formación académica

A lo largo de la carrera profesional de Administración de Empresas se adquirieron conocimientos teóricos en distintos ámbitos, posteriormente algunos de ellos, los cuales se detallan a continuación, fueron tomados en cuenta y puestos en práctica por autor en su experiencia laboral en el área de Recursos Humanos, contribuyendo así en su buen desarrollo profesional al mejorar ciertos procedimientos establecidos.

- **Dirección de Personal:** materia en la cual se obtuvo conocimientos sobre todas las prácticas de la gestión de personal y la importancia de su buen manejo como ventaja competitiva para una organización. Del mismo modo, en los trabajos prácticos realizados se aprendió a identificar las problemáticas de una empresa y a plantear alternativas de solución de acuerdo a la teoría aprendida, lo cual el autor puso en práctica posteriormente en su ámbito laboral.
- **Informática:** curso con el que se aprendió a tener un mejor manejo de Microsoft Word y Microsoft Excel, de manera que desde un inicio mediante la creación de tablas se pudo organizar, de una forma más eficiente a la se había llevado a cabo, información sobre la gestión de Seguridad y Salud, logrando así tener un control más riguroso sobre este proceso.
- **Gobierno de Personas:** la base teórica impartida en este curso ayudó al autor a entender que cada persona tiene sus propias características personales, sus capacidades y limitaciones, también a querer su bien sin esperar nada a cambio y hacer las cosas porque son necesarias, no solo por reconocimiento. Por tanto, se pudo crear grandes lazos de amistad y confianza con los colaboradores de las diferentes áreas, al saber escuchar las situaciones que afrontan y tomando en cuenta las sugerencias que tenían.
- **Plan de Tesis:** materia en la cual, como parte del trabajo final, el autor fue asesorado para aprender a utilizar CANVA, web de diseño gráfico con la cual pudo realizar distintos diseños que fueron presentados a los colaboradores en las diversas actividades incluidas en el plan de Clima Laboral, así como también pudo enseñar a hacer uso de esta herramienta a sus compañeros del área. Igualmente, aprendió a tener un mejor desenvolvimiento al hacer una presentación formal a sus jefes o colegas, gracias a las enseñanzas de la docente.
- **Trabajo en equipo:** en casi todas las materias impartidas durante la carrera, se establecieron grupos de trabajo distintos y multidisciplinarios, por lo que se aprendió a trabajar con diferentes personas, a escuchar opiniones y aportar ideas libremente, lo cual fue de suma

importancia en su trabajo, ya que pudo dar sus puntos de vista y ayudar en la solución de distintas situaciones que se presentaban en la organización.





Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

El autor, en adelante la practicante, mientras se desempeñaba en su puesto se dio cuenta que había cierto malestar por parte de los clientes internos respecto a distintos aspectos de la empresa. Por ejemplo, alegaban que la comunicación con sus jefes directos no era la mejor y solicitaban que hubiera más reuniones con ellos donde puedan expresar sus ideas. Al mismo tiempo, sugerían que se realicen más actividades de integración con la idea de poder conocer mejor a sus compañeros de trabajo.

A su vez, consideraban también que la distribución que había en ciertas partes de las instalaciones podría ocasionar accidentes, sobre todo cerca al área de Logística ya que había mucha mercadería en sus exteriores obstruyendo pasillos. También en el área designada como vestidor para el personal había distintos materiales de mantenimiento. Por otro lado, el área de Recursos Humanos se encontraba en oficinas externas por lo que dificultaba que el personal se acercara a hacer consultas o algún trámite y no podían estar en comunicación constante con la mayoría de miembros del área.

Todo lo mencionado anteriormente, entre muchas otras situaciones, se sumaba a la preocupación o estrés que debían afrontar muchas veces estos miembros frente a diversas situaciones externas, lo cual podía influir de cierta forma en su desempeño laboral.

En lo que refiere a Seguridad y Salud en el Trabajo, al empezar a realizar sus funciones, el autor se dio cuenta de que no había habido un control riguroso sobre este. Había muchos files y documentos importantes en oficinas externas, los cuales se solicitaron que fueran trasladados a la oficina donde laboraba, la cual estaba dentro en clínica, para tener un mejor seguimiento de estos.

Anteriormente no se habían realizado todas las medidas correctivas correspondientes a accidentes de trabajo pasados. No contaban con un documento en el que especificara la ejecución de estas, solo un file que contenía cada caso de los colaboradores sin medidas completas. La practicante diseñó con la ayuda de Microsoft Excel una plantilla en la que se especifique el estado de estas. En efecto, se tuvo un mejor control de su cumplimiento.

Igualmente, no se había logrado entregar algunos exámenes médicos a cada miembro y había una gran cantidad de pendientes y documentos por regularizar de incluso años anteriores, lo cual les causaba incomodidad ya que no se les había repartido a tiempo y solo se había acumulado en la oficina. La practicante tuvo un mejor control de esto diseñando otra plantilla de Microsoft Excel y organizando todos estos documentos para poder hacerles llegar al personal lo más antes posible y no esperar hasta que ellos se acercaran al área a solicitarlo.

Del mismo modo, se realizaron monitoreos cada cierto tiempo en todas las zonas de la organización. En consecuencia, al llevar a cabo este procedimiento, sumado a la ejecución de acciones correctivas ya mencionadas, se pudo verificar que el personal realice sus funciones en un entorno apropiado que esté libre de peligros. Además, se retiraron distintos materiales o mobiliario que se encontraba en sitios inadecuados, los cuales causaban incomodidad y podían ocasionar accidentes.

Muchos clientes internos, en su mayoría personal de salud, no tenían conocimiento sobre Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), sobre el Comité de SST y que estaba a cargo del área de GDH. Una de las pocas veces que se les había mencionado fue en la inducción en su primer día, pero esta actividad se empezó a realizar a finales del año 2018 por lo que muchos de los colaboradores que habían ingresado en un periodo anterior a esta fecha, desconocían ciertos procedimientos.

SST es una práctica de Recursos Humanos de gran importancia, lo cual impulsó a la practicante de SSO a reforzar estos conocimientos en los distintos colaboradores a través de distintos mecanismos:

- Explicar de la manera más dinámica posible todo acerca de la gestión de SST en la inducción que se impartía a cada colaborador y se ponía énfasis en comunicar las maneras en la que pueden participar en esta.
- Dar a conocer a los colaboradores a través de un periódico mural, información relevante y específica sobre SST, el cual fue ubicado en un lugar visible del tercer piso de Hospitalización y se actualizaba mensualmente.
- Se entregó un memorándum informativo con el fin de dar a conocer aspectos importantes sobre SST, recalcándoles qué deben hacer en caso de tener un accidente laboral. Este fue entregado al 100% de colaboradores de clínica.

Con respecto a las capacitaciones de SST, cada colaborador debía realizar cursos de manera virtual a través de la plataforma de GDH. A pesar de que se comunicaba a sus jefaturas que este proceso es obligatorio, había muchas personas que no cumplían en hacerlas antes de la fecha límite. Para asegurar su desarrollo, la practicante propuso reunir en pequeños grupos de cinco a diez personas y exponer los aspectos principales de estos cursos con la ayuda de un proyector. Para esto, al recibir los avances del proceso, debía filtrar a los faltantes y citarlos previa coordinación con sus jefes. Al culminar, cada uno recibía la evaluación impresa.

Finalmente, su labor era realizar las evaluaciones correspondientes según las respuestas dadas por los colaboradores. De esta forma se pudo obtener mejores resultados y el cumplimiento fue más rápido.

A la vez, la practicante consideró que si imprimía los certificados de cada curso de SST y se los entregaba personalmente a quienes hayan cumplido en el tiempo determinado, impulsaría a sus compañeros a realizarlas, lo cual funcionó positivamente. Del mismo modo, se propuso realizar

distintos concursos en los que podían competir quienes habían completado sus capacitaciones, con la idea de promover su participación.

Al mismo tiempo, se debían realizar medidas correctivas específicas según cada accidente laboral reportado. En cada caso, debía haber una difusión del accidente a la mayor cantidad de colaboradores posibles para que estos puedan ser más cuidadosos. Este procedimiento se debía hacer visitando las diversas áreas de trabajo lo cual tomaba mucho tiempo y había gran cantidad de colaboradores que no estaban dispuestos a escuchar por la demanda de trabajo que tenían. En consecuencia, la practicante propuso que sería mejor realizar capacitaciones en un horario determinado para las distintas áreas y así pudo participar la mayor cantidad de personal posible, ahorrando de esta manera su tiempo para poder realizar otras funciones.

Como política se hacía entrega de botiquines a cinco áreas de clínica: GDH, Operaciones, Logística, Archivo y Facturación. Se realizaba un control mensual y en el caso sea necesario, se hacía requerimiento de ítems faltantes. La practicante consideró que era importante también abastecer otras tres áreas de clínica: Farmacia, Farmacia de Emergencia y módulos de Torre de Consultorios para que puedan estar preparados frente ante cualquier eventualidad, en las cuales se implementó al aprobarse la solicitud por jefatura.

De igual importancia, una de las funciones del autor era colaborar con el fortalecimiento de un buen ambiente de trabajo en la empresa, es por eso que siempre estuvo en constante contacto con los colaboradores e iba anotando sus inquietudes o sugerencias para buscar formas de solucionarlas, lo cual le impulsó a mejorar algunos procesos proponiendo ideas novedosas, las cuales fueron implementadas con la ayuda de su equipo.

En primer lugar, la empresa tiene como política que en los últimos días del mes se realice una celebración de cumpleaños de todos los colaboradores que cumplieran años en dicho mes. Se aumentó el presupuesto previsto y ya no solo se invitaba a dicho personal, sino también a los compañeros de trabajo que puedan asistir. Asimismo, la asistente social y la practicante estaban a cargo de organizar una temática distinta cada mes del año. Los años anteriores se habían realizado diseños simples, así que las responsables estructuraron un mejor plan de trabajo, presentando nuevas ideas y estableciendo todo procedimiento con antelación.

Con el fin de no sobrepasar el presupuesto establecido, se planteó realizar toda la decoración y arreglos de manera manual, solicitando útiles de escritorio y utilizando en la medida de lo posible la impresora de la oficina. También se debían obsequiar detalles personalizados para cada cumplimentado, para lo cual la practicante propuso hacer uso de Canva, Pinterest y otras páginas web como herramientas para poder crear propios diseños.

Con la ayuda de Canva, una web de diseño gráfico, se propuso hacer distintos diseños de flyers para distintas ocasiones como por ejemplo: para informar la realización de capacitaciones ya sean de

SST o de otras áreas, para recordar las políticas a los colaboradores como por ejemplo código de vestimenta y calzado, para dar a conocer las propiedades de las frutas que eran entregadas a los colaboradores como parte del Plan de Vida Saludable, para entregar detalles al profesional festejado, entre otros.

En cuanto al día de cada una de las profesiones, se dispuso que, en lugar de imágenes representativas, se incluiría en el flyer una foto de colaboradores reunidos en el frontis de la clínica, lo cual acompañaba al detalle que era entregado personalmente, lo cual les gustaba mucho y además se hizo con la idea de que sus demás compañeros puedan reconocerlos.

Según el tema de las distintas celebraciones, la practicante decoraba un marco para que los colaboradores puedan tomarse fotos con sus compañeros el día del evento. Debido a que siempre solicitaban que se les enviara estas fotos por medio de sus jefes directos, la practicante creyó conveniente publicarlas en la Intranet después de cada actividad, esta plataforma estaba disponible para todo el personal y de esta manera podían ver las galerías y descargar fácilmente las fotos de su agrado.

Por lo que refiere a la ubicación del área de GDH, sus oficinas se encontraban en un edificio externo a la clínica, por lo cual muchos colaboradores que estaban ocupados por su trabajo, comentaban que les costaba acercarse a presentar algún documento, solicitar sus boletas o cualquier otro procedimiento. Por esta razón se consideró que cada cierto tiempo, todos los miembros del equipo GDH debían establecerse en un espacio del primer piso de clínica cerca al marcador en horarios estratégicos, con la idea de que los colaboradores se sientan más cerca a los miembros de dicha área y les puedan solicitar ayuda en cualquier proceso, regularización de documentos, entre otros.

Además de las políticas ya establecidas, tomando en cuenta las recomendaciones que se habían hecho, se implementó lo siguiente: se puso en funcionamiento un canal de atención a través de la aplicación de WhatsApp para que puedan hacer cualquier consulta y pudieran tener una mayor comunicación con los miembros del área. A su vez, se activó una opción en la Intranet en donde los colaboradores a través de sus cuentas puedan expresar sus quejas o recomendaciones.

Por último, además de establecer reuniones más frecuentes con las jefaturas directas, se implementó un programa en el cual miembros de distintas áreas, según una programación, podían compartir un desayuno con el gerente general en donde puedan compartir ideas, molestias o sugerencias que posteriormente sean tomadas en cuenta como oportunidades de mejora.

Al finalizar el año 2019, se realizó la encuesta de Clima Laboral a cargo de la Consultora Korn Ferry, con el objetivo de conocer la opinión que tenían acerca de las acciones ejecutadas que la empresa hacía bien y en las que necesitaba mejorar, sirviendo así como guía para la gestión futura. Es por eso que con el fin de que puedan expresar libremente sus ideas y pueda participar la mayor parte del personal, el cuestionario fue de manera virtual y totalmente anónima. Las respuestas obtenidas en

la sección de preguntas abiertas indicaron que algunos de los aspectos que más valoraban eran las mejoras en distintos procedimientos que se habían realizado a lo largo del año por todo el equipo de GDH, las cuales han sido mencionadas en el presente trabajo, por lo que se pudo corroborar la eficiencia de su implementación.

3.2 Desarrollo de experiencias

El puesto ocupado en Clínica Belén fue para el autor la primera experiencia profesional que tenía, es por eso que siempre trató de hacer las cosas de la mejor manera y esperaba que en algún momento a futuro su labor sea reconocida por sus jefes.

Desde que inició sus labores, se aseguró de contar con todos los recursos necesarios para poder cumplir con sus funciones y de hacer todas las preguntas posibles para evitar errores y conocer más sobre diversos procedimientos. A lo largo del tiempo desempeñando el cargo, el autor logró conocer colaboradores de todas las áreas y afrontar distintas situaciones, lo cual le ayudó a mejorar sus habilidades interpersonales, así como también a solucionar problemas, tener mayor empatía, manejar su paciencia, entre otros.

Por otro lado, al darse cuenta de que ciertos colaboradores no tenían mucho conocimiento acerca de Seguridad y Salud, práctica que estaba bajo su responsabilidad y que sabía que era de suma importancia para la organización, se encargó de mejorar en distintos aspectos la gestión que se había llevado a cabo antes de su llegada. Logró así poder organizar mejor sus actividades y disminuir el tiempo que tomaba realizar ciertas funciones. Pudo enfocarse también en otras responsabilidades y formar parte de otros proyectos que le ayudaron a fortalecer su experiencia en el área.

Cada cierto tiempo se realizaban reuniones y presentaciones al jefe del área en las cuales se indicaba el avance de cada colaborador y se reconocía el desempeño que tenía. De esta manera el autor se preocupaba por cumplir siempre con todos sus deberes y cada vez lograba tener un mejor desenvolvimiento al exponer en público. Al finalizar el año 2019 todos los miembros de GDH hicieron una presentación al gerente sobre los principales indicadores y actividades realizadas. Por último, se obtuvieron los resultados de la encuesta de Clima Laboral. En ambas ocasiones, fueron felicitados por el directivo por haber realizado tan buena gestión.

El autor, al igual que sus compañeros, estaba agradecida de haber podido expresar sus ideas y que hayan sido tomadas en cuenta, así como también se sentía muy contenta de haber formado parte de un equipo responsable y de haber aprendido mucho de cada uno de ellos durante su experiencia.



Conclusiones

- Para una empresa que pertenece al sector salud es de suma importancia mantener un buen clima organizacional, por lo que no basta con establecer un conjunto de diversas estrategias para generar bienestar en su fuerza laboral, sino que se requiere también identificar aquellos factores que repercuten negativamente para poder plantear alternativas de mejora frente a estas. Por consiguiente, es importante propiciar la participación de todos los colaboradores tomando en cuenta sus aportes y preocupaciones, así como también mantener una buena comunicación al margen de los niveles de jerarquía, entre otros aspectos que influirán positivamente en la calidad de atención y relación con sus pacientes.
- Se considera primordial mantener óptimos niveles de salud en la organización, por tanto, se debe fortalecer un buen Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional con el fin de conservar espacios de trabajo favorables donde los colaboradores realizan su trabajo diariamente para que puedan tener un desempeño eficiente de sus funciones. A su vez, es fundamental para el responsable mantener informado al personal sobre diversos procedimientos mediante capacitaciones y se debe incentivar su participación en actividades educativas.
- La formación académica obtenida en la carrera de Administración de Empresas sirvió como base para que el autor pueda desempeñarse profesionalmente en su área de interés, debido a que esta, además de brindarle conocimientos teóricos, le permitió desarrollar habilidades de comunicación, creatividad, trabajo en equipo y una gestión eficiente en los procesos a cargo. Asimismo, fue preparado para afrontar distintos retos y para solucionar problemas que se presentaron en su ámbito laboral.



Recomendaciones

- Se sugiere a todas las organizaciones, independientemente del giro de negocio, tamaño que tengan o sector al que pertenezcan, establecer distintas políticas que ayuden a fortalecer un buen ambiente de trabajo para todos sus miembros, ya que esto influye en su desempeño, lo cual está relacionado directamente con la productividad en la empresa. Del mismo modo, realizar encuestas de clima laboral de manera que se pueda utilizar los resultados para plantear alternativas de mejora y contribuyan en la planificación del plan de trabajo del área.
- Se debe considerar a la seguridad y salud ocupacional como una gestión preventiva necesaria que debe ser incorporada y ejecutada en todas las compañías de la manera más eficiente posible por sus responsables, con el propósito de eliminar factores que puedan producir algún accidente de trabajo a los colaboradores y mantener un lugar de trabajo seguro.
- Se recomienda a la organización objeto de estudio tener una mejor distribución de los empleados en sus espacios de trabajo, sobre todo para el personal administrativo que labora en clínica y no en oficinas externas, ya que al establecer varias personas en un espacio reducido, puede causarles cierto fastidio e incomodidad.



Lista de referencias

- Blasco, R. (2000). De la gestión de riesgos a la gestión de la seguridad. Aspectos humanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(3), 299-327. Recuperado el 25 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317662004.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 15 de junio de 2021, de https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf
- García, A. (2020). Propuesta de plan de mejora del clima organizacional en el personal del servicio de traumatología del Hospital III EsSalud, Chimbote [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. Recuperado el 10 de julio de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53862/Garcia_CAC%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su. *AD-minister*(26), 5-15. Recuperado el 19 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322339789001.pdf>
- Matabanchoy, S. (2012). Salud en el Trabajo. *Universidad y Salud*, 1(15), 87-102. Recuperado el 23 de junio de 2021 de https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/1270/pdf_10
- Molano, J., y Arévalo, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(48), 21-31. Recuperado el 23 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828690003>
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Decimoprimer ed.). México: Pearson. Recuperado el 20 de junio de 2021 de https://www.academia.edu/37949772/Administración_de_recursos_humanos_R_W_A_Y_N_E_M_O_N_D_Y
- Pilligua, C., y Arteaga, F. (s.f.). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XV(28). Recuperado el 20 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- SANNA. (2021). *sanna.pe/sobre-sanna*. Recuperado el 5 de junio de 2021, de <https://sanna.pe/sobre-sanna>