



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Tesis**

**Employee experience para mejorar el clima organizacional en un  
Hospital Nacional de Lima – 2019**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y  
Negocios Internacionales**

**AUTORA**

Br. De La Cruz Rivera, Carmen Yuliana

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Administración Hospitalaria

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mtro. Ernesto Piero Bazzetti De los Santos

Asesor temático

Dr. Pietro Pablo Guissepi Dondero Cassano

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, por darme la vida. A mis padres por brindarme su apoyo incondicional durante esta etapa universitaria que culmina, y a mi pequeño Thiago que hoy es el motor de nuestra familia.

### **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi casa de estudios, La Universidad Norbert Wiener, que me acogió, enseñó y brindó las oportunidades de crecer profesionalmente, a mis profesores y compañeros por sus enseñanzas y valores.

## Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, De La Cruz Rivera Carmen Yuliana identificado con DNI Nro. 71260202, domiciliado en AA.HH. La Alborada II MZ 15 LT 1 – Puente Piedra, egresado(a) de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales he realizado la Tesis titulada “Clima Organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – 2019” para optar el título profesional de **Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 17% de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona

Firmado en Lima el día 6 de diciembre de 2019.



---

De La Cruz Rivera Carmen Yuliana  
71260202

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

El presente trabajo de investigación titulado: "Clima Organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – 2019", tiene como objetivo plantear nuevas formas para elevar el clima organizacional en el área de farmacia de un Hospital Nacional, Lima – 2019, con el fin de optar por el título de Licenciada en Negocios Internacionales.

El trabajo de investigación cuenta con cinco capítulos: el primer capítulo embarga el planteamiento del problema, así como, la determinación de los objetivos, tanto general como específicos, la justificación del problema, también se enfoca en los antecedentes nacionales e internacionales referente a la misma línea de la investigación, asimismo, se detallan los conceptos más relevantes para la investigación, el segundo capítulo se enfoca en el método de investigación, en el cual se explica el tipo y enfoque de la investigación, asimismo, se detalla la población, muestra y unidades informantes como también las técnicas e instrumentos y el proceso de recolección de datos, también se determina las categorías y subcategorías de la investigación. En cuanto al capítulo tres, se exponen los resultados de la investigación, detallando el diagnóstico cuantitativo, diagnóstico cualitativo realizados por medio de las entrevistas y el diagnóstico final procesadas por el Atlas Ti, después se presenta la propuesta denominada "Employee Experience" planteando tres alternativas de solución por cada una de sus problemas. En el cuanto capítulo cuatro tenemos la discusión, conclusiones y recomendaciones y finalmente tenemos en el quinto capítulo las referencias bibliográficas.

Br. Carmen Yuliana De La Cruz Rivera

71260202

## Índice

Miembros del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad y responsabilidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	21
2.1. Enfoque y diseño	21
2.2. Población, muestra y unidades informantes	21
2.3. Categorías y subcategorías apriorísticas	22
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
2.5. Proceso de recolección de datos	22
2.6. Método de análisis de datos	23
III. RESULTADOS	24
3.1. Resultados cuantitativos	24
3.2. Resultados cualitativos	34
3.3. Diagnostico final	36
3.4. Propuesta	37
3.4.1. Fundamentos de la propuesta	38
3.4.2. Problemas	38
3.4.3. Elección de la alternativa de solución	38
3.4.4. Objetivo de la propuesta	38
3.4.5. Justificación de la propuesta	38
3.4.6. Desarrollo de la propuesta	39

IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	45
4.1. Discusión	45
4.2. Conclusiones	47
4.3. Recomendaciones	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	51
Anexo 1: Matriz de consistencia	52
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	53
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	59
Anexo 4: Instrumento cualitativo	61
Anexo 5: Base de datos (instrumento cuantitativo)	62
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas	63
Anexo 7: Redes del programa Atlas.ti	69
Anexo 8: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	75
Anexo 9: Evidencia de la visita a la empresa	91
Anexo 10: Matrices de trabajo	94

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de la categoría clima organizacional	22
Tabla 2: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Liderazgo	24
Tabla 3: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Motivación	26
Tabla 4: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Trabajo en equipo	28
Tabla 5: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Ambiente de Trabajo	29
Tabla 6: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Grupos Informales	30
Tabla 7: Pareto de la categoría Clima Organizacional	31
Tabla 8: Plan de actividades de la propuesta 1	39
Tabla 9: Pan de contingencia de la propuesta 1	40
Tabla 10: Presupuesto de la propuesta 1	40
Tabla 11: Indicadores de la propuesta 1	40
Tabla 12: Plan de actividades de la propuesta 2	41
Tabla 13: Pan de contingencia de la propuesta 2	42
Tabla 14: Presupuesto de la propuesta 2	42
Tabla 15: Plan de actividades de la propuesta 3	43
Tabla 16: Pan de contingencia de la propuesta 3	44
Tabla 17: Presupuesto de la propuesta 3	44
Tabla 18: Indicadores de la propuesta 3	44

## Índice de figuras

Figura 1: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Liderazgo.	25
Figura 2: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Motivación	27
Figura 3: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Trabajo en equipo	28
Figura 4: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Ambiente de trabajo	29
Figura 5: Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Grupos informales	30
Figura 6: Pareto de la categoría Clima Organizacional	33
Figura 7: Cronograma de actividades del objetivo 1	39
Figura 8: Cronograma de actividades del objetivo 2	41
Figura 9: Cronograma de actividades del objetivo 3	43

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo principal determinar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – 2019, debido a que el clima organizacional es parte fundamente de una organizacional para el éxito.

Para este estudio se utilizó el sintagma holístico, con un enfoque mixto, de nivel comprensivo y de tipo proyectivo con un método inductivo – deductivo, para la recolección de datos se tomó como muestra de 70 personas que es la población total, a los cuales se les realizo un cuestionario de clima organización, que consto de 34 preguntas. Por otro lado, para la recolección de datos cualitativos, se realizó por medio de las entrevistas, realizada a tres trabajadores al azar.

La organización presenta problemas de motivación, entre ellos están los pocos incentivos que la organización ofrece a sus trabajadores, también la forma como se evalúan a los trabajadores y las pocas oportunidades que la organización da para que el trabajador pueda desarrollarse profesionalmente, motivo por el cual, se planteó el Employee Experience en el cual se intenta fortalecer e incrementar la parte motivacional de los trabajadores del área de farmacia.

*Palabras clave: clima organizacional, Employee Experience, motivación, oportunidades, incentivos.*

## ABSTRACT

This research work was developed with the main objective of determining the organizational climate in the Pharmacy area of a National Hospital of Lima - 2019, because the organizational climate is fundamentally part of an organizational one for success.

For this study the holistic phrase was used, with a mixed approach, of a comprehensive level and of a projective type with an inductive-deductive method, for the collection of data, 75 people were taken as a sample, to which a questionnaire of Organization climate, which consisted of 35 questions. On the other hand, for the collection of qualitative data, it was carried out through interviews, conducted at three random workers.

The organization presents motivational problems, among them are the few incentives that the organization offers its workers, also the way workers are evaluated and the few opportunities that the organization gives so that the worker can develop professionally, which is why, the Employee Experience was raised in which we try to strengthen and increase the motivational part of the workers in the pharmacy area.

*Key words: organizational climate, Employee Experience, motivation, opportunity, incentives.*

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un problema muy común y frecuente en las empresas tanto nacionales como internacionales. En los hospitales, la historia no es distinta, sobre todo en los Hospitales Nacionales, que tienden a desconsiderar mucho al personal de salud, por lo tanto, la presente investigación estará enfocada en el clima organizacional del área de Farmacia de un Hospital Nacional.

En diversos países el manejo de las entidades públicas suele ser diferentes, como es el caso de los hospitales, donde el mal clima organizacional puede nacer por diferentes motivos. Investigaciones realizadas en otros países, como Chile, nos muestra la presión que el personal de salud tiene que lidiar para satisfacer al usuario, debido a su población veterana, por la calidad que la misma población exige, o la poca ayuda en la gestión de la jefatura como la distribución de equipos, la comunicación, la solución de conflictos, etc. (Bustamante y Grandón, 2015).

Por otro lado, los hospitales suelen entablar objetivos que pueden terminar desgastando al personal debido a la presión a las cuales se someten por la misma demanda de la institución, sin embargo, países como Colombia tratan de entablar una relación entre la organización y sus trabajadores, para lograr un dinamismo entre ellos, pero existen instituciones con un servicio de salud malo, y por lo general se refleja en la atención al usuario, consecuencia del mal clima organizacional (Rivera, Rincón y Flores, 2018; Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015).

En el Perú, no es novedad que el sistema de salud sea malo, y esto no solo se ve reflejado en diversas investigaciones, sino también en los diferentes medios de comunicación, tal es el caso del Instituto Nacional de Salud del Niño (INSS), que por medio del libro de reclamaciones se pudo descubrir la falta de profesionalismo del personal y sugirieron tomar medidas correctivas y educativas para el personal, teniendo percusión con la calidad que se le brinda al usuario, esto se debe a que el personal no está identificado con el hospital lo cual genera un deterioro en el clima organizacional.

Otras investigaciones realizadas en hospitales peruanos buscan determinar la influencia del estilo de liderazgo y la relación con el síndrome Burnout, ya que estos pueden ser factores determinantes para el mal clima organizacional.

Por lo expuesto líneas arriba, la presente investigación, tiene como objetivo establecer estrategias organizacionales para mejorar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima en el año 2019.

Asimismo, se han establecido objetivos específicos, estos son: Identificar el clima organizacional del personal del área de Farmacia del Hospital Nacional; Identificar las estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional en el Hospital Nacional; Identificar las oportunidades que brinda la institución para mejorar el clima organizacional.

Esta investigación tiene la finalidad de brindar un enfoque amplio acerca del clima organizacional, presentando información detallada de las distintas áreas de Farmacia del Hospital Nacional y el ambiente donde se labora, con el fin de establecer nuevas estrategias para la mejora del clima organizacional.

Asimismo, esta investigación tiene como soporte a tres teorías, La Teoría de Relaciones Humanas, La Teoría de Comportamiento en la Organización y La Teoría del Desarrollo Organizacional, debido a que se enfocan en el factor humano, y nos permiten comprender la importancia de este factor para el logro de los objetivos organizacionales y económicos.

Por lo tanto, se desarrollará bajo el método holístico, ya que nos permite realizar una investigación más completa y nos brinda la oportunidad de integrar los estudios, métodos y técnicas. Este enfoque nos permitirá diagnosticar y presentar una solución viable y eficaz y potencializar el talento humano para mejorar el clima organizacional del área de Farmacia del Hospital Nacional.

Como se mencionó líneas arriba, esta investigación está fundamentada bajo algunas teorías, una de ellas es la teoría de las Relaciones Humanas, establecida por su pionero Elton Mayo, que nos da un enfoque al factor humano, y el gran valor de tener satisfechos a los trabajadores

para el beneficio de la organización destacando la cohesión de los grupos que la hacen más fuerte y del nacimiento de los grupos informales en la organización basada en las actitudes y disposiciones de la opinión y colaboración espontánea de las personas. Por otro lado, se da una gran importancia al liderazgo del administrador, ya que de él depende desarrollar la confianza en las personas; de promover el cambio rompiendo esquemas; de saber priorizar lo importante y guiar hacia esa dirección. Cabe resaltar que el estilo de liderazgo que se utiliza depende de cómo sea el trabajador, ya que por medio de ello dependerá el éxito o fracaso de la institución. En consecuencia, la teoría de Relaciones Humanas permitirá que la empresa en estudio pueda comprender la importancia de los “grupos informales”, ya que estos son los que están más comprometidos con la empresa. Asimismo, se podrá enfocar en el estilo de liderazgo que maneja el administrador, de tal forma que se vea reflejada en el logro de los objetivos (Chiavenato, 2007).

La teoría del comportamiento en la organización está enfocada en las ciencias de la conducta, esta teoría tiende a relacionarse con la teoría de la pirámide de Maslow, donde nos muestra la jerarquía de las necesidades de los trabajadores. A esto se le suma la teoría de Douglas McGregor, la teoría “X” y “Y”, donde menciona que en la organización existe trabajadores renuentes al cambio y aquellos que son innovadores y desafiantes, siendo el último aquellos trabajadores que contribuyen más a la organización (Ramírez, 2010).

Por otro lado, Herzberg propone que los trabajadores sean motivados por las actividades que a ellos más les gusta realizar, por lo que es importante que los trabajadores estén en constante interacción con sus compañeros. En consecuencia, la Teoría del comportamiento en la administración busca que la organización en estudio desarrolle estrategias teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores para potencializar las habilidades personales. También nos permitirá tomar en cuenta la comunicación e interacción del trabajo en equipo que se desarrolla en la organización para lograr sus objetivos (Robbins, 1969; Chiavenato, 2007).

La Teoría del Desarrollo Organizacional, tiene un enfoque moderno al desarrollo de las organizaciones con el propósito de facilitar el crecimiento de la institución, también hace referencia a los cambios de creencias, actitudes, debido a que los mercados están cada vez

más cambiantes, y los trabajadores deben estar listos para lo que conlleva este. Por otro lado, se indica que existen seis puntos críticos a investigar, estos son, propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, con el fin de evaluar las operaciones en la organización. En consecuencia, la teoría del Desarrollo Organizacional permitirá que la organización este enfocada en los cambios que conlleva los mercados, la reacción de los equipos de trabajo frente a este nuevo panorama (Montufar, 2007; Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

Con el fin de tener una información más detallada acerca del clima organizacional y sus causas se revisó a nivel internacional la investigación de Araya y Ugalde (2015), en el que se identificó la apreciación de los funcionarios sobre el clima organizacional de las diferentes áreas de la Clínica, aplicando la encuesta a 68 trabajadores que estuvieran seis meses laborando. Se concluyó que las dimensiones como el liderazgo tienen una percepción media para los trabajadores, por otro lado, la motivación tiene una percepción satisfactoria por las condiciones de trabajo que la clínica ofrece, asimismo, el reconocimiento a la aportación y a la realización del personal. En cuanto a la participación se tiene una percepción media, debido al bajo involucramiento al cambio, compromiso a la productividad y compatibilización de intereses. En la dimensión reciprocidad personal le satisface el sistema y es por ello que se esfuerza por dar una atención de calidad, asimismo, está comprometido con el mejoramiento del desempeño.

También se revisó investigaciones del clima organizacional en relación con sus dimensiones, tal es el caso de Obreque (2015) en el cual se investigó el clima organizacional y su dependencia con el compromiso funcionario y a su vez cuales son las dimensiones de clima que tienen mayor impacto sobre el compromiso. Se obtuvo como resultado un nivel alto de ambas variables, existiendo así una relación entre ellas, también se determinó que existe una percepción favorable del clima organizacional al igual que el compromiso de los funcionarios. Las dimensiones de mayor importancia que influyen en el compromiso son comunicación, motivación, el estilo de supervisión y la identidad, en segundo lugar, gestionar la estructura, el riesgo, la calidez, el apoyo, la oportunidad de desarrollo y la distribución de personal y materia.

Asimismo, Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo (2017) realizaron una investigación en Colombia, comprobó que existe una relación entre las variables relaciones interpersonales y motivación, y relaciones interpersonales y clima social organizacional, quedando la motivación y clima social organizacional sin evidencia de una relación. Por otro lado, el área de trabajo y el género no influyen en la motivación, relaciones interpersonales y el clima organizacional.

De igual manera, Zhañay y Cano (2017) realizaron una, relacionado al estrés laboral y el clima organizacional, teniendo como unidad de estudio a 40 profesionales de salud, a quienes se les aplicaron un cuestionario por cada variable. Se determinó como resultado un alto estrés laboral perjudicando el ambiente de trabajo y la salud propia del trabajador, asimismo, se comprobó que el clima organizacional es desfavorable por lo mismo que existe una mala comunicación entre jefes inmediatos y personal operativo afectando las actividades en el hospital. Por lo tanto, se concluyó una relación dependiente entre el clima organizacional y el estrés laboral.

Por último, Fernández, Cobos y Figueroa (2015) realizó una investigación en México, en un centro de rehabilitación y educación especial con el fin de evaluar el clima organizacional y la satisfacción del personal, donde se comprobó que existe un clima organizacional de 153.4 que es un valor promedio, y una baja satisfacción del personal. El 74% tiene poca satisfacción con la estabilidad laboral. El 34% considera que las retribuciones económicas es la adecuada según las labores que realiza, el 62% no está satisfecho con la dirección de la institución. En consecuencia, existe un clima organizacional y satisfacción laboral medianamente satisfecha y este tiene relación directa con el desarrollo del personal.

A nivel nacional se revisó distintas investigaciones, como Carranza (2017) que realizó una investigación realizada a 35 trabajadores de 50, a quienes se les aplicaron dos cuestionarios. Se determinó que existe un clima laboral medianamente favorable (62.86%), seguido de un clima favorable (28.57%) y desfavorable (8.57%). Por otro lado, la autorrealización (65.71%) influye en el clima laboral, seguido de comunicación (62.86%), involucramiento

laboral (60%), condiciones laborales (57.14%) y Supervisión (514.43%). Lo que se concluyó en que existe una correlación entre ambas variables.

Del mismo modo, Chávez y Ríos (2015) realizaron una investigación aplicado a 27 enfermeras, teniendo como resultado la existencia de un clima organizacional medio (59%) y una satisfacción laboral alta (52%), por tal, se concluyó que existe una relación alta entre ambas variables.

Desde otra perspectiva, Franco (2016) realizó una investigación titulada, en el que tuvo como objetivo primordial comprobar la relación entre la percepción de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral, para esta investigación; realizado a 96 enfermeros de 188, aplicando un cuestionario por cada variable. Cuyo resultado comprobaron un clima laboral favorable (36.5%), mientras que la mitad del personal (50%) percibe una satisfacción laboral buena y un 39.6% tiene una percepción regular. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación significativa entre ambas variables, es decir, a mayor clima organizacional mayor satisfacción laboral.

También se revisó investigaciones acerca de las dimensiones del clima organizacional como es el caso de Chura (2018) que realizó una investigación a los estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional, para el cual utilizaron dos cuestionarios para cada variable aplicado a 22 licenciados de enfermería. El análisis de los resultados determinó que las enfermeras percibieron 3 estilos de liderazgos, estos son: L. Laissez Faire (3.46), L. Transaccional (2.92) y L. Transformacional (2.77), en cuanto al clima organizacional se comprobó que el 57.1% percibe un clima desfavorable, el 42.9% percibe un clima medianamente favorable y el 0% percibe un clima favorable. Se concluyó que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Por otro lado, Zapata (2017) realizó una investigación con un método deductivo; aplicado a 119 personas. Lo que concluyó en la existencia de una relación moderada e inversa entre el clima laboral y el estrés laboral, es decir a mayor clima laboral menor estrés laboral. Mientras que las dimensiones como ambiente de psicológico, carga de trabajo y el ambiente social

tiene una relación baja y directa, es decir, a mayor clima laboral mayor ambiente psicológico, mayor carga de trabajo y ambiente social para el profesional.

Para tener una mejor visión acerca del clima organizacional se revisaron algunos conceptos de distintos autores que puntualizaremos a continuación.

El clima organizacional viene a hacer la percepción que tiene el trabajador con su ambiente de trabajo, además de influir positiva o negativamente en el desarrollo personal y laboral del factor humano (Chiavenato, 2000; Sotomayor, 2016; Toro y Posada, 2013).

Por otro lado, el clima organizacional guarda un estrecho vínculo con la motivación y la relación entre jefes y trabajadores debido a que es crucial para el éxito del clima organizacional (Vergara, 2015; Cole, 2005).

La motivación tiene como propósito estudiar el comportamiento del ser humano en relación a la productividad, porque nace de un ambiente y de los procesos mentales de los individuos. Asimismo, la motivación incide en tres elementos claves, estos son, intensidad, dirección y persistencia para el éxito de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2007; Castrillón, 2014; Robbins y Judge, 2009).

El liderazgo no solo es la figura jerárquica de la organización, sino también aquel que maneja una influencia entre su personal, no solo se enfoca en direccionar, por lo contrario, entabla nuevas formas de motivar, y encamina a que cada área de la organización logre sus objetivos, por medio del desarrollo de las habilidades de su personal (Robbins y Judge, 2009; Chiavenato, 2009; Lussier y Achua, 2011).

Para los trabajadores el ambiente donde labora es fundamental, ya que la percepción de ello puede transformar una situación mala en algo tolerable, también, inspira a las personas a brindar lo mejor de sí, y potencializar sus habilidades. Por otro lado, forma parte fundamental de la interacción y comunicación de los trabajadores dentro de la organización (Chiavenato, 2007; Robbins, 2004; Robbins y Coulter, 2010).

El trabajo en equipo es una forma creativa para el logro de los objetivos, debido a que elimina las diferencias jerárquicas, dando lugar a que los trabajadores desarrollen sus capacidades y actitudes (Chiavenato, 2007; Hernández, 2011).

Debemos tener en cuenta un punto muy importante en los equipos de trabajo, este es el papel que maneja el líder o gerente, ya que, por medio de él, se podrán crear equipos bien cohesionados, motivándolos hacia una sola visión (Robbins y Couler, 2010).

Los grupos informales son aquellos que se forman de manera natural, y surgen por la necesidad de interactuar o socializar estableciendo una mayor confianza entre ellos. Por otro lado, el empoderamiento de los grupos informales puede causar severos problemas a la organización cuando están en oposición con la empresa, por ello se debe manejar con cuidado a estos grupos (Chiavenato, 2007; Hernández, 2011; Robbins 2004).

La rotación de personal es viene a ser el ingreso o salida de un trabajador, ya sea de forma voluntaria o por despido formal de la empresa. Así mismo, se puede definir la calidad de servicio es la interacción que los trabajadores de una empresa tiene con los clientes con el fin de satisfacer las expectativas de los mismos (Chiavenato, 2000).

## **II. MÉTODO**

### **2.1 Enfoque y diseño**

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, para tener una perspectiva más profunda acerca del problema en estudio, ya que la combinación de ambos enfoques brindará diferentes puntos de vista para el problema, dando un resultado más exacto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por lo tanto, la combinación de ambos enfoques permitirá desarrollar una investigación más exacta, y brindar un alcance más preciso acerca de los resultados.

El sintagma que se utilizará será Holístico, debido a que nos da la oportunidad de realizar una metodología más completa. Esta será de gran beneficio, ya que nos dará una perspectiva general del estudio (Hurtado, 2000).

El tipo de investigación será proyectivo, ya que nos permitirá diseñar acciones que van dirigidos a la transformación de situaciones existentes. Por lo tanto, será de apoyo para proyectar un plan de acción ante la problemática (Hurtado, 2000).

El nivel de la investigación será comprensivo, ya que es necesario descubrir los problemas que afectan el clima organizacional, por medio de la información cuantitativa y cualitativa que en conjunto logremos comprender el contexto y dar solución a ello.

La investigación se desarrollará bajo el método inductivo y deductivo, puesto que ambos métodos servirán de soporte a la investigación, debido a que inducimos a la solución según lo estudiado y por el otro lado deduciremos la información de lo general (Baena, 2017).

### **2.2 Población, Muestra y unidades informantes**

El área de Farmacia del Hospital Nacional cuenta con una población de 70 personas, para determinar la muestra se aplicó la fórmula en una calculadora virtual, teniendo como resultado 63 personas, sin embargo, se realizará la encuesta a las 70 personas. Se aplicará el

instrumento a los Jefes de cada área de Farmacia, Químicos Farmacéuticos, Técnicos y practicantes, sin discriminación de sexo, edad ni condición laboral (Feedback Networks).

### 2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

Tabla 1

*Matriz de la categoría clima organizacional*

<b>Categoría problema: clima organizacional</b>
<b>Subcategorías</b>
Motivación
Ambiente de trabajo
Liderazgo
Trabajo en equipo
Grupos informales
<b>Sub categorías Emergentes</b>
Calidad de Servicio
Rotación de personal

*Elaboración propia*

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizará dos estilos de técnicas, la primera, será la encuesta, en la que se aplicará un cuestionario de clima organizacional, para obtener los datos correspondientes cuantificados. La segunda técnica que se utilizará será la entrevista, debido a que nos dará un enfoque más particular acerca del problema, en este caso el instrumento será la guía de entrevista, donde se establecerán preguntas abiertas sobre el clima organizacional.

### 2.5 Proceso de recolección de datos

Para el procesamiento de datos se hizo la elección de los instrumentos a utilizar, primero se utilizó un cuestionario como fuente cuantitativa para realizar a los trabajadores del área de Farmacia, este cuestionario consta de 34 preguntas que embarga cinco subcategorías, y adaptaba del Minsa, se tomará 10 minutos para realizar la encuesta a cada trabajador.

Como segundo instrumento a utilizar tenemos a entrevista que consta de 8 preguntas abiertas, las cuales nos darán una visión profunda acerca del problema a investigar, para la entrevista se tomara 30 minutos, es por ello que se entrevistó a 3 trabajadoras del Hospital Nacional.

## **2.6 Método de análisis de datos**

El método del análisis de datos se realizó por medio de dos enfoques, en primer lugar, el análisis cuantitativo, en que tenemos los gráficos y tablas por subcategorías, además tenemos al análisis de Pareto, el cual nos menciona los principales problemas que aqueja a los trabajadores. Asimismo, tenemos el análisis cualitativo, enfocada más a las entrevistas realizadas, y procesadas por la herramienta llamada Atlas Ti, lo que también nos permite realizar un diagnóstico final del análisis cuantitativo y cualitativo.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados Cuantitativos

Tabla 2

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Liderazgo de un hospital público, Lima, 2019*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	2	2.86%	3	4.29%	20	28.57%	26	37.14%	19	27.14%
2. ¿Su jefe inmediato me comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?	2	2.86%	9	12.86%	15	21.43%	28	40.00%	16	22.86%
3. ¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes?	1	1.43%	6	8.57%	13	18.57%	26	37.14%	24	34.29%
4. ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	1	1.43%	9	12.86%	14	20.00%	24	34.29%	22	31.43%
5. ¿Su jefe está disponible cuando se lo necesita?	2	2.86%	4	5.71%	10	14.29%	27	38.57%	27	38.57%
6. ¿Sus directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización?	3	4.29%	6	8.57%	14	20.00%	24	34.29%	23	32.86%
7. ¿Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?	1	1.43%	10	14.29%	5	7.14%	21	30.00%	33	47.14%
8. ¿Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	2	2.86%	8	11.43%	5	7.14%	21	30.00%	34	48.57%

En la tabla 2 y figura 1, se puede determinar que las preguntas 2, 3, 4, 5 y 6 predomina el valor casi siempre, lo que significa que el jefe mantiene una comunicación frecuente acerca de sus actividades de trabajo o tener cualquier apreciación de ellos u opinión que ellos tengan, por otro lado en la pregunta 7 y 8 predomina el valor Siempre, debido a que los trabajadores consideran que se les toma en consideración para cualquier tipo de decisión lo cual influye en el buen ambiente laboral que predomina entre ellos.

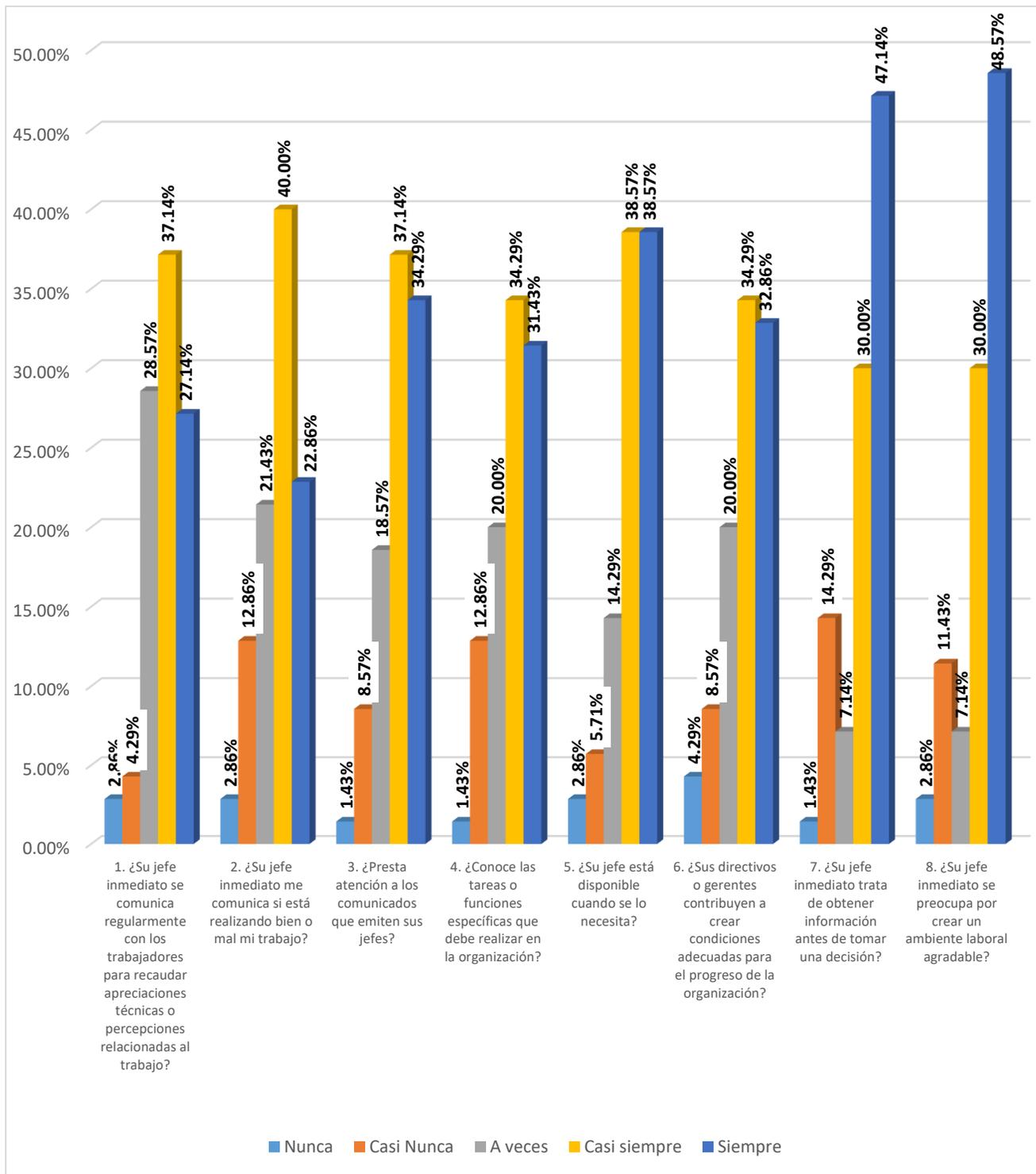


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Liderazgo de un Hospital Nacional, Lima – 2019.

Tabla 3

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría motivación de un hospital público, Lima, 2019*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9. ¿Existen incentivos laborales para que Ud. trate de hacer mejor su trabajo?	9	12.86%	12	17.14%	14	20.00%	24	34.29%	11	15.71%
10. ¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	8	11.43%	11	15.71%	14	20.00%	25	35.71%	12	17.14%
11. ¿Su salario y beneficios son razonables?	1	1.43%	9	12.86%	5	7.14%	34	48.57%	21	30.00%
12. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?	1	1.43%	9	12.86%	12	17.14%	39	55.71%	9	12.86%
13. ¿Su trabajo es evaluado en forma adecuada?	7	10.00%	19	27.14%	19	27.14%	17	24.29%	8	11.43%
14. ¿Su contribución juega un papel importante en el éxito de la organización de salud?	2	2.86%	8	11.43%	9	12.86%	30	42.86%	21	30.00%
15. ¿Su centro de labores le ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer?	9	12.86%	12	17.14%	16	22.86%	21	30.00%	12	17.14%
16. ¿Recibe buen trato en su centro laboral?	6	8.57%	6	8.57%	11	15.71%	29	41.43%	18	25.71%
17. ¿Está comprometido con su organización de salud?	1	1.43%	2	2.86%	8	11.43%	28	40.00%	31	44.29%
18. ¿Le interesa el desarrollo de su organización?	4	5.71%	4	5.71%	10	14.29%	19	27.14%	33	47.14%
19. ¿Las tareas que realiza pertenecen a su función?	1	1.43%	3	4.29%	7	10.00%	34	48.57%	25	35.71%

En la tabla 3 y figura 2, se puede determinar que las preguntas 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17 y 19 predomina el valor casi siempre, lo que significa que los trabajadores están conforme con la remuneración que perciben, además de los incentivos y el buen trato que se les da, con respecto a la pregunta 18 que tienen el valor de siempre, lo que nos muestra que el trabajador está interesado en el desarrollo de la institución, sin embargo las preguntas 13 y 15 nos indica que hay un porcentaje de 27.14% y 17.14% respectivamente, lo que se define con el valor de casi nunca, el cual revela que los trabajadores no sienten que se le evalúa de una forma adecuada ni se les da las oportunidades de realizar lo que mejor saben hacer.

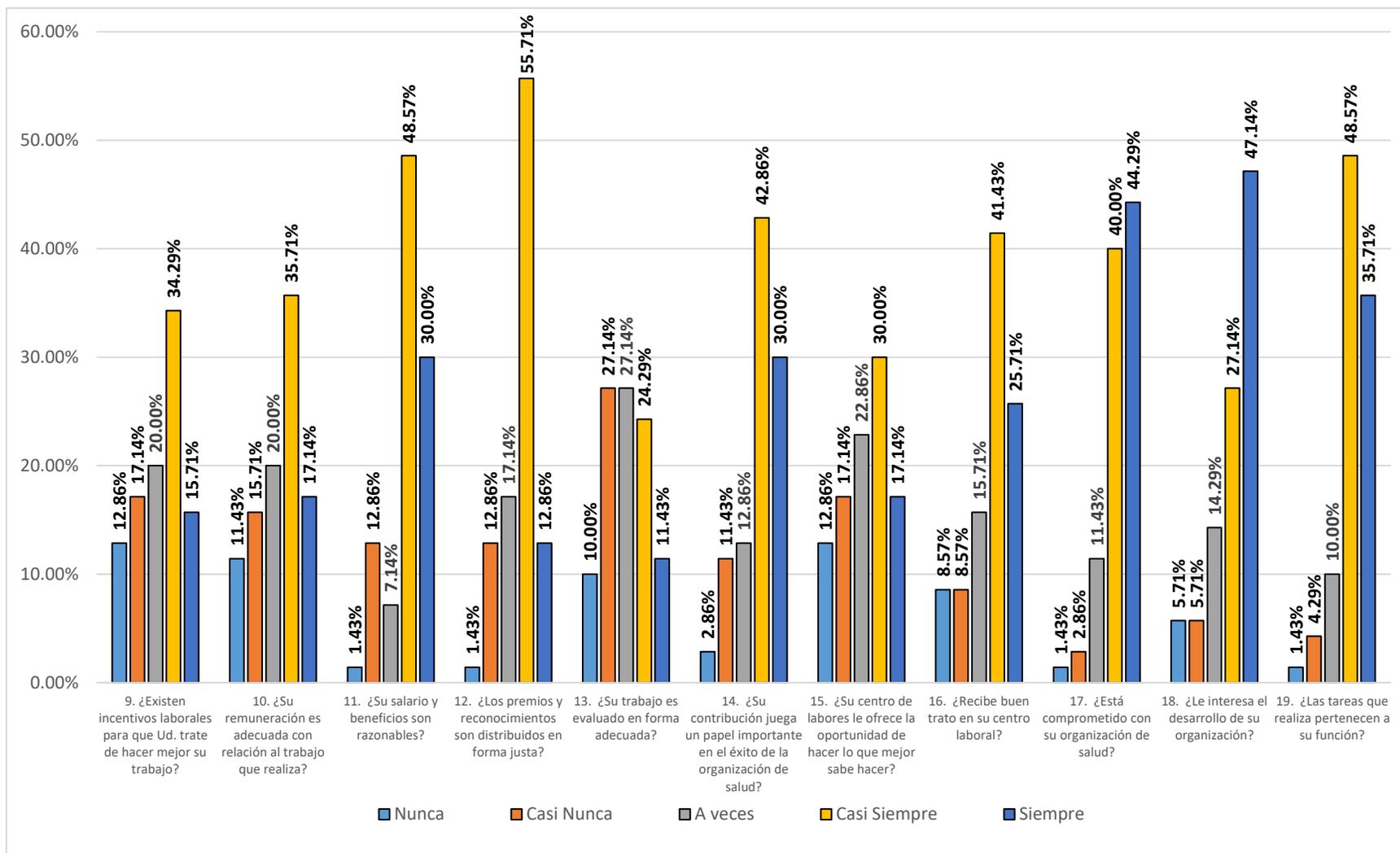


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Motivación de un Hospital Nacional, Lima – 2019.

Tabla 4

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría trabajo en equipo de un hospital público, Lima, 2019.*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	1	1.43%	0	0.00%	17	24.29%	24	34.29%	28	40.00%
21. ¿Las otras áreas o servicios ayudan cuando los necesita?	1	1.43%	1	1.43%	12	17.14%	36	51.43%	20	28.57%
22. ¿En su organización participa en la toma de decisiones?	1	1.43%	3	4.29%	12	17.14%	41	58.57%	13	18.57%
23. ¿La innovación es característica de la organización?	0	0.00%	1	1.43%	18	25.71%	35	50.00%	16	22.86%
24. ¿Las cosas le salen perfectas?	0	0.00%	4	5.71%	15	21.43%	39	55.71%	12	17.14%
25. ¿Es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas?	0	0.00%	1	1.43%	12	17.14%	35	50.00%	22	31.43%
26. ¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	0	0.00%	2	2.86%	26	37.14%	34	48.57%	8	11.43%

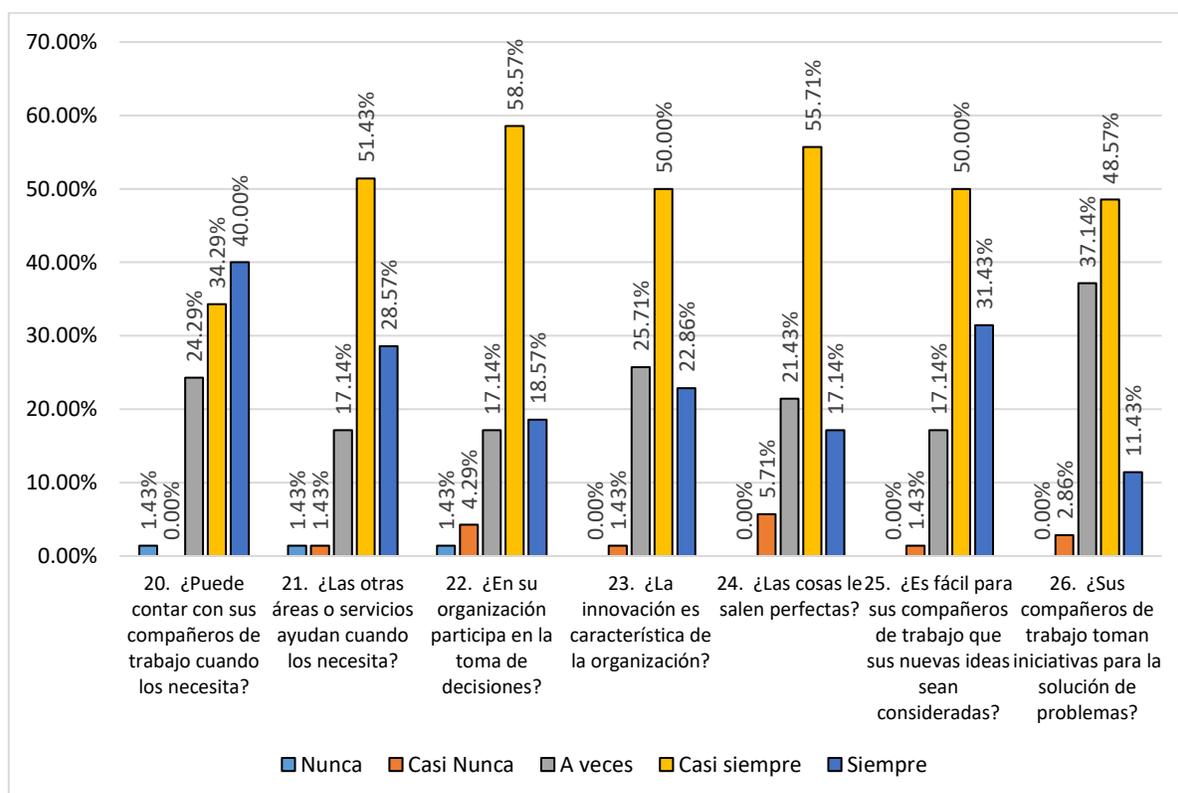


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Trabajo en equipo de un Hospital Nacional, Lima – 2019.

En la tabla 4 y figura 3, podemos señalar que en todas las preguntas prevalece el valor de casi siempre, lo cual nos indica que los trabajadores sienten el apoyo de sus compañeros de otras áreas, asimismo, se señala que para la toma de decisiones se considera el apoyo y las nuevas ideas de sus compañeros. Sin embargo, en la pregunta 20 y 26, se puede apreciar que el valor de a veces también tiene un porcentaje de 34.29% y 37,14% lo cual lo ubica en la segunda opción según los trabajadores, lo que comprende que a veces se puede contar con sus compañeros, como también a veces se toman iniciativas para la solución de conflictos.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Ambiente de trabajo de un hospital público, Lima, 2019.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
27. ¿La institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	1	1.43%	1	1.43%	12	17.14%	35	50.00%	21	30.00%
28. ¿En términos generales se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?	0	0.00%	2	2.86%	8	11.43%	30	42.86%	30	42.86%
29. ¿La limpieza de los ambientes es adecuada?	0	0.00%	2	2.86%	14	20.00%	35	50.00%	19	27.14%

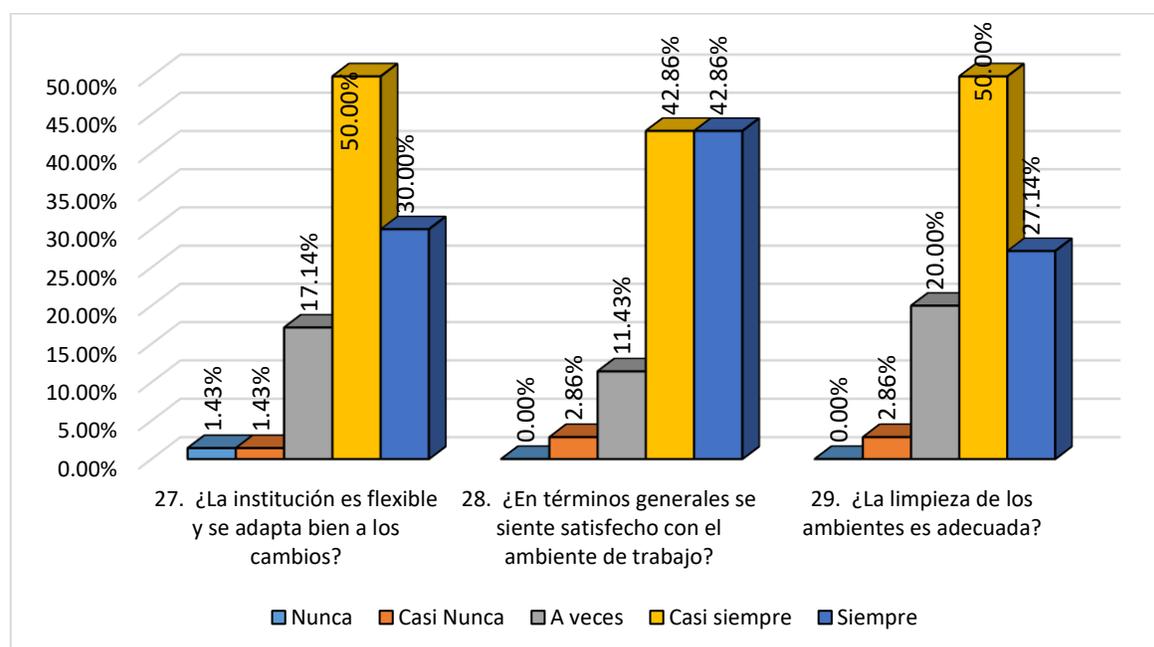


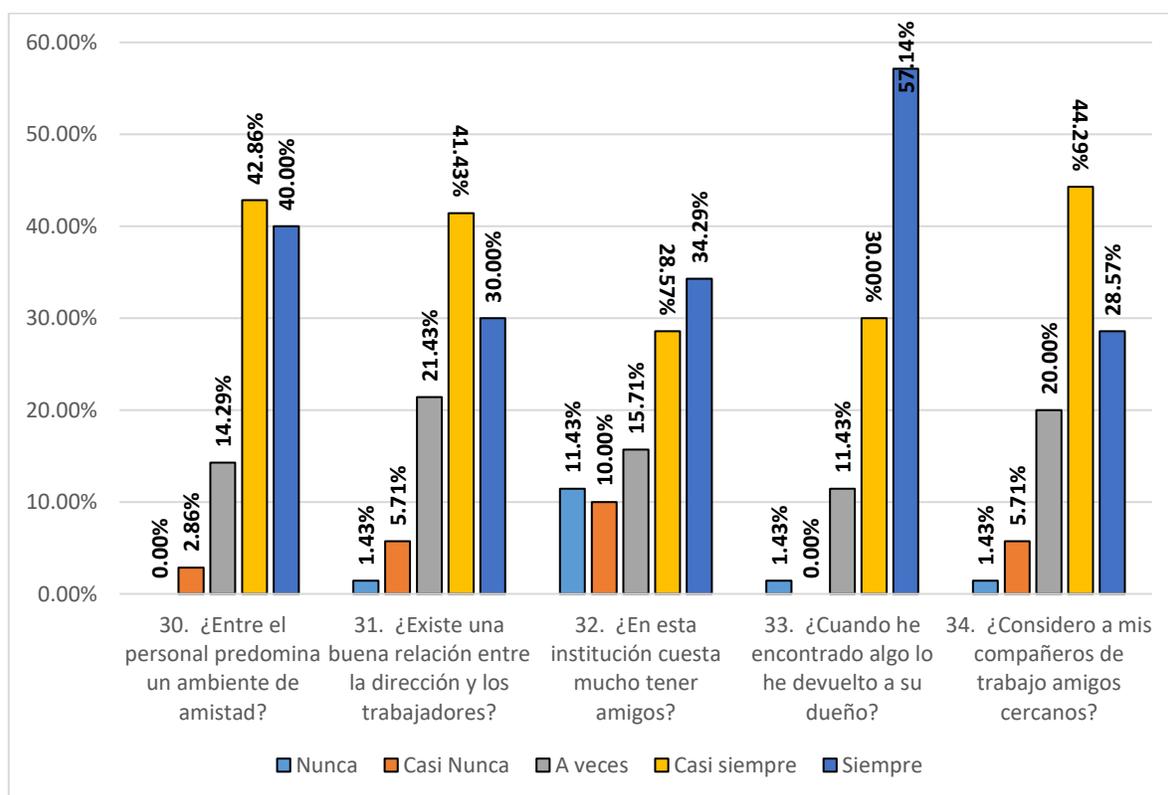
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de la sub categoría Ambiente de trabajo de un Hospital Nacional, Lima – 2019.

En la tabla 5 y figura 4, se puede mencionar que el valor casi siempre es el que predomina en la sub categoría ambiente de trabajo, lo que implica que los trabajadores están satisfechos en su ambiente físico de trabajo y con los cambios que se den en este.

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría grupos informales de un hospital público, Lima, 2019.

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
30. ¿Entre el personal predomina un ambiente de amistad?	0	0.00%	2	2.86%	10	14.29%	30	42.86%	28	40.00%
31. ¿Existe una buena relación entre la dirección y los trabajadores?	1	1.43%	4	5.71%	15	21.43%	29	41.43%	21	30.00%
32. ¿En esta institución cuesta mucho tener amigos?	8	11.43%	7	10.00%	11	15.71%	20	28.57%	24	34.29%
33. ¿Cuándo he encontrado algo lo he devuelto a su dueño?	1	1.43%	0	0.00%	8	11.43%	21	30.00%	40	57.14%
34. ¿Considero a mis compañeros de trabajo amigos cercanos?	1	1.43%	4	5.71%	14	20.00%	31	44.29%	20	28.57%



*Figura 5. Frecuencias y porcentajes de la sub grupos informales de trabajo de un Hospital Nacional, Lima – 2019.*

En la tabla 6 y figura 5, podemos mencionar que en las preguntas 30, 31, 32, 33 y 34 predomina el valor casi siempre y siempre en la sub categoría grupos informales, lo que significa que predomina un ambiente de amistad entre todos los trabajadores considerándose como amigos cercanos con valores de honestidad.

**Tabla 7**

*Pareto de la categoría clima organizacional de un hospital público, Lima – 2019.*

Ítem	Problema	%	Sumatoria	20%
13. ¿Su trabajo es evaluado en forma adecuada?	26	9.92%	9.92%	20%
9. ¿Existen incentivos laborales para que Ud. trate de hacer mejor su trabajo?	21	8.02%	17.94%	20%
15. ¿Su centro de labores le ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer?	21	8.02%	25.95%	20%
10. ¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?	19	7.25%	33.21%	20%
32. ¿En esta institución cuesta mucho tener amigos?	15	5.73%	38.93%	20%
16. ¿Recibe buen trato en su centro laboral?	12	4.58%	43.51%	20%
2. ¿Su jefe inmediato me comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?	11	4.20%	47.71%	20%
7. ¿Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?	11	4.20%	51.91%	20%
4. ¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?	10	3.82%	55.73%	20%
8. ¿Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?	10	3.82%	59.54%	20%
11. ¿Su salario y beneficios son razonables?	10	3.82%	63.36%	20%
12. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?	10	3.82%	67.18%	20%
14. ¿Su contribución juega un papel importante en el éxito de la organización de salud?	10	3.82%	70.99%	20%
6. ¿Sus directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización?	9	3.44%	74.43%	20%
18. ¿Le interesa el desarrollo de su organización?	8	3.05%	77.48%	20%
3. ¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes?	7	2.67%	80.15%	20%
5. ¿Su jefe está disponible cuando se lo necesita?	6	2.29%	82.44%	20%
1. ¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	5	1.91%	84.35%	20%
31. ¿Existe una buena relación entre la dirección y los trabajadores?	5	1.91%	86.26%	20%
34. ¿Considero a mis compañeros de trabajo amigos cercanos?	5	1.91%	88.17%	20%
19. ¿Las tareas que realiza pertenecen a su función?	4	1.53%	89.69%	20%
22. ¿En su organización participa en la toma de decisiones?	4	1.53%	91.22%	20%
24. ¿Las cosas le salen perfectas?	4	1.53%	92.75%	20%
17. ¿Está comprometido con su organización de salud?	3	1.15%	93.89%	20%

21. ¿Las otras áreas o servicios ayudan cuando los necesita?	2	0.76%	94.66%	20%
26. ¿Sus compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas?	2	0.76%	95.42%	20%
27. ¿La institución es flexible y se adapta bien a los cambios?	2	0.76%	96.18%	20%
28. ¿En términos generales se siente satisfecho con el ambiente de trabajo?	2	0.76%	96.95%	20%
29. ¿La limpieza de los ambientes es adecuada?	2	0.76%	97.71%	20%
30. ¿Entre el personal predomina un ambiente de amistad?	2	0.76%	98.47%	20%
20. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	1	0.38%	98.85%	20%
23. ¿La innovación es característica de la organización?	1	0.38%	99.24%	20%
25. ¿Es fácil para sus compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas?	1	0.38%	99.62%	20%
33. ¿Cuándo he encontrado algo lo he devuelto a su dueño?	1	0.38%	100.00%	20%

En la figura 7 y cuadro 6, correspondiente al análisis de Pareto, podemos determinar con respecto a la pregunta 13 perteneciente a la sub categoría motivación, nos menciona si su trabajo es evaluado de forma adecuada, mostrándose como uno de los principales puntos críticos. Esto se debe a que los trabajadores están insatisfechos con las evaluaciones que se le hace con respecto a su trabajo ya sea por el jefe o encargado de cada área de Farmacia del Hospital Nacional. El siguiente punto crítico, pertenece a la pregunta 15 de la sub categoría motivación, menciona si la institución le da la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer, este nos muestra que la organización no da las oportunidades de crecer o de especializarse en una determinada área de farmacia, algunos de ellos se deben a que están involucrados en rotaciones. El último punto crítico pertenece a la pregunta 9, también de la sub categoría motivación, haciendo referencia a si existen incentivos laborales para que el trabajador trate de hacer mejor su trabajo, este punto es muy sensible debido a que los incentivos en las entidades públicas son pocas. Como se puede observar los tres puntos críticos son pertenecientes a la sub categoría motivación, lo cual implica la existencia de un problema motivacional en el área de farmacia del Hospital Nacional.

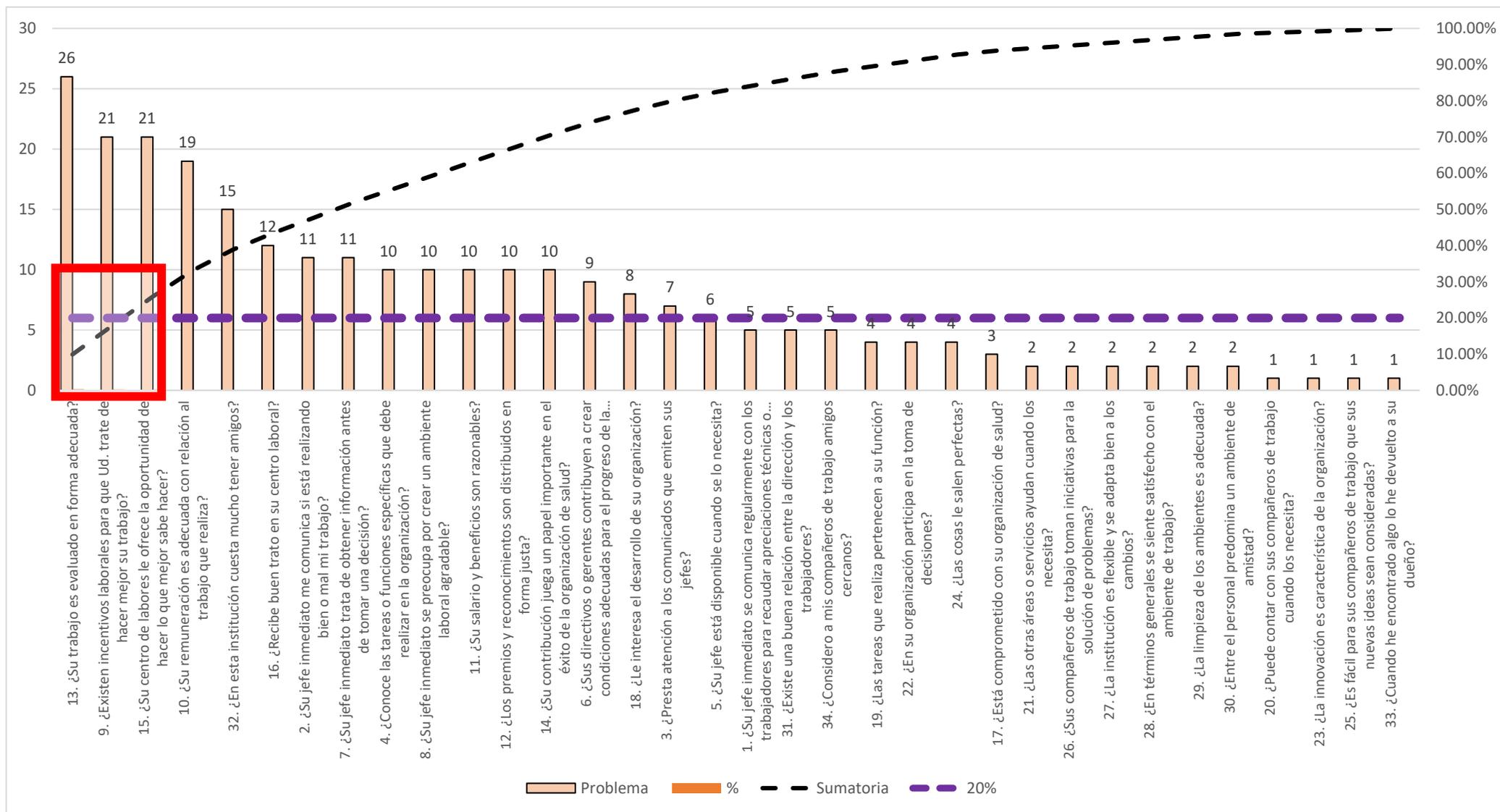


Figura 6. Pareto de la categoría clima organizacional de un hospital público, Lima – 2019.

## **3.2 Resultados Cualitativos**

### **Categoría de Clima Organizacional**

En la categoría Clima organizacional, se puede mencionar que la sub categoría motivación es la que más relevancia tiene debido a que hay afirmaciones positivas y negativas, tales como, las pocas oportunidades que brinda la institución para crecer profesionalmente, y la escasa retribución monetaria en los establecimientos de salud del sector público, por lo tanto, cuando el personal realiza su trabajo es por amor a su carrera, también se hace hincapié a la sub categoría grupos informales, ya que los trabajadores realizan mejor sus actividades en un ambiente de amistad. En cuanto a la sub categoría trabajo en equipo, se demuestra disposición de apoyar ante un conflicto y en la sub categoría liderazgo se puede mencionar que hay apoyo de parte del líder pero que a veces no se les toma en cuenta para la toma de decisiones. También emerge el indicador, calidad de servicio y rotación de personal, indicadores de gran importancia para determinar el trabajo en equipo y la comodidad del trabajador en su ambiente de trabajo.

### **Subcategoría Liderazgo**

En la subcategoría liderazgo, se puede determinar que el indicador comunicación es el de mayor relevancia, por lo mismo de que tiene mayores afirmaciones en las que se destaca la comunicación horizontal para lo logro de los objetivos dentro de cada área, así como el buen manejo de la comunicación para hacer llegar las funciones que cada persona tiene que realizar en la institución, sin embargo, hay trabajadores que consideran que los jefes no mantienen una comunicación frecuente con ellos y no se les considera para las toma de decisiones, esta afirmación también se considera en el indicador estilo de dirección.

### **Subcategoría Motivación**

En la sub categoría motivación, podemos mencionar que el indicador compromiso, es el que predomina debido a que el personal realiza sus labores porque les gusta lo que hacen lo cual se ve en el crecimiento del área de farmacia que en un primer momento eran 3 áreas aumentando ahora a 8 áreas gracias al compromiso que los trabajadores realizan, por otro lado, en el indicador de retribución monetaria se mencionan que el pago en el sector público no es el adecuado, sin embargo, hay otras formas de retribuir al personal como los días libres

por horas acumuladas o permisos de estudio, etc., así como lo mencionan las afirmaciones del indicador de realización profesional, en la que destacan la importancia de enseñar a los trabajadores para que adquieran mayores conocimientos y que ellos tengan la oportunidad de asumir nuevos cargos en las áreas de farmacia. No obstante, en el indicador estima nos indica que existen personal que sienten que no se les reconoce el trabajo y compromiso que realizan en la institución.

### **Subcategoría trabajo en equipo**

En la sub categoría trabajo en equipo, emerge el indicador calidad de servicio, debido a que se afirma la importancia del equipo para la atención al paciente de forma oportuna y la coordinación de equipo para lograr la calidad de los productos, asimismo, el indicador solución de conflictos tiene gran relevancia debido a que se resalta el apoyo del equipo para analizar el problema y la comunicación asertiva que se realiza en las áreas para la solución.

### **Subcategoría ambiente de trabajo**

En la sub categoría ambiente de trabajo nace el indicador rotación de personal, debido a que a veces el personal no se siente cómodo con las actividades que se realizan o cuando el personal se va y no deja reemplazo y como consecuencia genera que el personal pida su cambio generando la necesidad de un personal nuevo o de otra área, por otro lado, hay afirmaciones en el indicador calidad que nos menciona que los ambientes son confortables para las actividades que realizan, por lo tanto, se adaptan a lo que tienen.

### **Subcategoría grupos informales**

En la sub categoría grupos informales, cuyo indicador son los sentimientos, destaca el amor que ellos tienen a su carrera de servicio lo que conlleva a que todos convivan en un ambiente de amistad y que realicen su trabajo sin estrés ni presiones.

### **3.3 Diagnóstico Final**

#### **Cualitativo y Cuantitativo**

Para el diagnóstico final se puede determinar la situación final de cada sub categoría, de acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo.

En el caso de la sub categoría liderazgo podemos definir según las afirmaciones el liderazgo de los encargados de cada área es buena, manejan una comunicación asertiva para la solución de conflictos y transmitir las funciones que cada trabajador debe realizar, sin embargo, hay un área de farmacia el cual se queja del estilo de liderazgo del jefe de farmacia.

Asimismo, se puede determinar que hay afirmaciones negativas en la sub categoría motivación, tales como el reconocimiento y retribución monetaria, gran parte de ello, es porque el hospital al ser una entidad pública es difícil el apoyo monetario, por otro lado, las oportunidades que brinda la institución son pocas, a pesar de que manejan varios convenios con entidades públicas y privadas. En las entrevistas a algunos trabajadores nos mencionan que el trabajo que ellos realizan es por amor a su carrera y es ahí donde ponen el compromiso para brindar un servicio de calidad para los usuarios.

En la sub categoría trabajo en equipo nace un indicador emergente que es la calidad de servicio, debido a que el esfuerzo de equipo de cada área de farmacia suma al logro de la calidad del servicio y producto. También, se destaca la iniciativa y el apoyo del equipo para la solución de conflictos.

No obstante, en la sub categoría ambiente de trabajo, se puede determinar que el personal se siente feliz con su ambiente físico de trabajo, asimismo, en esta sub categoría emerge el indicador rotación de personal debido a la necesidad de requerir más personal para las actividades que realizan.

En la sub categoría grupos informales, se destaca vinculo que nace entre los trabajadores, tales como, la amistad, lo cual hace más llevadera las actividades de trabajo, además de fomentar el apoyo de otras áreas en sus actividades diarias, cabe destacar que esta práctica conlleva a un ambiente sin estrés y eficiente.

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Fundamentos de la propuesta**

El clima organizacional es parte fundamental de la empresa, pues, nos permitirá investigar a fondo el estado en el cual los trabajadores laboran, desde el liderazgo que se ejerce hasta las relaciones interpersonales que se van formando en la institución, todo esto suma al logro de los objetivos de la organización, por ello es fundamental mantener un buen clima organizacional.

La presente investigación se desarrolla bajo algunas teorías entre ellas la teoría de las Relaciones Humanas, en la cual nos menciona la importancia del factor humano en cualquier organización. Asimismo, la teoría del comportamiento organizacional que nos permite tener una perspectiva acerca de la conducta del trabajador en la organización y, por último, la teoría del desarrollo organizacional, en la que nos permite enfocarnos a los cambios que se da en la organización, debido un mundo más globalizado, de nuevas tendencias y tecnología lo que obliga a tener que adaptarse a estos cambios.

Muchos hospitales nacionales tienen un clima organizacional malo, en gran parte se debe a que el Estado no apoya al sector Salud como debería ser y no se le facilitan las herramientas para crecer y satisfacer al personal de trabajo y como consecuencia genera un mal clima organizacional, esto puede conllevar a que el usuario tenga una mala experiencia en el Hospital.

Por ello, se propone el método “Employee Experience” o “Experiencia del empleado”. Según Méndez y Calleja (2018) mencionan que el EE es una forma de visualizar de forma detallada las experiencias del trabajador, desde el reclutamiento hasta que el trabajador deje de pertenecer a la organización. El EE fortalece la motivación del trabajador, beneficiando enormemente a la organización y brindar mejores estados emocionales para la experiencia.

Por lo expuesto líneas arriba, se considera implementar estrategias, tomando en cuenta estas tres teorías, para la efectividad de la misma.

### **3.4.2 Problemas**

Según el análisis cuantitativo y cualitativo se pudo determinar que el hospital nacional cuenta con tres puntos críticos, en primer lugar tenemos la forma como son evaluados los trabajadores, debido a que consideran que su trabajo no es suficientemente bueno para la organización, el segundo punto crítico hace referencia a los pocos incentivos que la empresa les ofrece y que no contribuye a que el trabajador realice mejor su trabajo, ya que ellos no son recompensados por las horas extras, sin embargo, algunas áreas de farmacia implementan esta estrategia para motivar a sus trabajadores, y en el tercer punto crítico tenemos las pocas oportunidades que la institución brinda para que el trabajador mejore su estilo de trabajo explotando las capacidades personales para contribuir a la organización.

### **3.4.3 Elección de la alternativa de solución**

Por medio de la matriz Rosa, elaborada por la Facultad de Ingeniería y Negocios se pudo determinar la alternativa de solución. En un principio se propuso cuatro alternativas de solución, las cuales fueron analizadas por cinco indicadores que son: tiempo, costo, impacto económico, impacto tecnológico e impacto social, en donde se calificó del 1 al 5, siendo 1 el menos relevante y el 5 el más impactante.

Bajo este análisis de elección se determinó que la solución más óptima es la implementación del Employee Experience.

### **3.4.4. Objetivo de la propuesta**

- A. Implementar un plan de mejora adaptada a las necesidades y aspiraciones que los trabajadores sienten en el Hospital Nacional.
- B. Implementar incentivos para que los trabajadores sientan que su trabajo es retribuido.
- C. Implementar nuevos convenios para generar oportunidades para el desarrollo profesional de los trabajadores.

### **3.4.5. Justificación de la propuesta**

Esta investigación busca que organización conozca a sus trabajadores, debido a la importancia del factor humano en las organizaciones, es por ello que el Employee Experience busca conocer más al trabajador, saber qué es lo que más les gusta, lo que temen, sus

aspiraciones conociendo así las expectativas y temores del trabajador y poder brindar oportunidades para que crezcan profesionalmente e incentivos que los motiven a seguir trabajando con entusiasmo y fervor.

### 3.4.6 Desarrollo de la propuesta

**Objetivo 1:** Implementar un plan de mejora adaptada a las necesidades y aspiraciones que los trabajadores sienten en el Hospital Nacional.

#### Plan de actividades

Tabla 8

*Plan de actividades del objetivo 1*

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Coordinación con el área de Farmacia	1/01/2020	30	31/01/2020	Lograr la aprobación del Proyecto de RRHH	Gerencia de RR.HH.
2	conocer al trabajadores (Focus Group, método de la pecera)	1/02/2020	60	1/04/2020	Determinar intereses, aspiraciones y temores de los trabajadores.	Jefe de Farmacia
3	Presentación de evaluación final y propuesta de cambio de personal	2/04/2020	30	2/05/2020	tener una apreciación final de los trabajadores para establecerlos en donde más les guste.	Jefe de Farmacia
4	Evaluación de la propuesta	3/05/2020	30	2/06/2020	Control de las nuevas actividades	Jefe de Farmacia

#### Cronograma

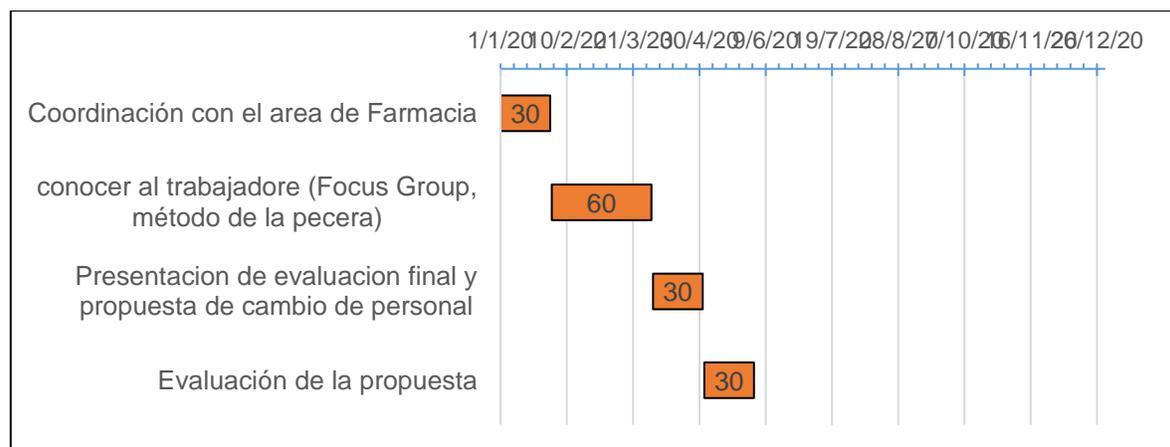


Figura 7

*Cronograma de actividades del objetivo 1*

## Plan de contingencia

Tabla 9

### Plan de contingencia del objetivo 1

Nro.	Actividad	Justificación
1	Coordinación con el área de Farmacia	Requiere de una persona experta que evalúe
2	conocer al trabajadores (Focus Group, método de la pecera)	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores
3	Presentación de evaluación final y propuesta de cambio de personal	Detallar un como respondió cada grupo y designar a nuevas áreas para motivar al trabajador
4	Evaluación de la propuesta	Necesidad de controlar las actividades propuestas

## Presupuesto

Se estableció el siguiente presupuesto para las actividades realizadas:

Tabla 10

### Presupuesto del objetivo 1

Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Copias	0.25	300	75
2	Lapiceros	0.7	200	140
3	Otros Útiles	1	200	200
<b>Total</b>				<b>S/415.00</b>

## Indicadores

Tabla 11

### Indicador del objetivo 1

<b>Indicador 1:</b>	<b>% Nivel de satisfacción del trabajador en relación a las tareas encomendadas</b>
---------------------	---

$$\text{Satisfacción del trabajador} = \frac{N^{\circ} \text{ Tareas realizadas}}{\text{Total de tareas encomendadas}} * 100$$

## Evidencias o productos

Ver anexo 2.

**Objetivo 2:** Implementar incentivos para que los trabajadores sientan que su trabajo es retribuido.

**Plan de actividades**

Tabla 12

*Plan de actividades del objetivo 2*

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Establecer proyectos de integración del Área de Farmacia	1/01/2020	90	31/03/2020	Aprobación del área de farmacia	Jefe de Farmacia
2	Coordinación con el área de farmacia	1/04/2020	5	6/04/2020	Brindar nuevos accesos de internet	Jefe de Farmacia
3	Premiar al Químico Farmacéutico del mes	7/04/2020	10	17/04/2020	Incentivar a todas las áreas a mejorar su productividad	Jefe de Farmacia
4	Participar en trabajos voluntarios	18/04/2020	12	30/04/2020	promover la vocación que involucra su carrera	Jefe de Farmacia
5	Brindar más accesos a internet	1/05/2020	15	16/05/2020	disminuir la presión del trabajo	Jefe de Farmacia
6	Medir resultados	17/05/2020	5	22/05/2020	Medir resultados	Jefe de Farmacia

**Cronograma**



Figura 8

*Cronograma de actividades del objetivo 2*

## Plan de contingencia

Tabla 13

### *Plan de contingencia del objetivo 2*

Nro.	Actividad	Justificación
1	Establecer proyectos de integración del Área de Farmacia	Requiere de una persona experta que evalúe
2	Coordinación con el área de farmacia	Agilizar los procesos de entrevista grupales
3	Premiar al Químico Farmacéutico del mes	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores
4	Participar en trabajos voluntarios	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores
5	Brindar más accesos a internet	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores
6	Medir resultados	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores

## Presupuesto

Tabla 14

### *Presupuesto del objetivo 2*

Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Copias	1	150	150
2	Otros	250	1	250
3	Adornos	1	50	50
4	Almuerzos	15	4	60
5	Materiales (vestimentas u otros)	50	4	200
			<b>Total</b>	<b>S/710.00</b>

## Indicadores

- Logro de los objetivos y/o metas

## Evidencias o productos

Ver anexo 2.

**Objetivo 3:** Implementar nuevos convenios para generar oportunidades para el desarrollo profesional de los trabajadores.

**Plan de actividades**

Tabla 15

*Plan de actividades del objetivo 3*

Nro.	Actividad	Inicio	Días	Fin	Logro parcial	Responsable/s
1	Coordinación con el área de Farmacia	1/01/2020	30	31/01/2020	Desarrollo de nuevas oportunidades	Jefe de farmacia
2	Desarrollo de nuevos convenios o adendas	1/02/2020	30	2/03/2020	Convenios enfocados al crecimiento profesional del trabajador	Jefe de farmacia
3	Aprobación de los convenios	3/03/2020	10	13/03/2020	Aprobación de los convenios	Jefe de farmacia
4	Seleccionar a trabajadores (para estudiar)	14/03/2020	15	29/03/2020	Enviar 10 profesionales para ser beneficiados	Jefe de farmacia
5	Mantener convenio activo	30/03/2020	15	14/04/2020	Mantener convenio activo	Jefe de farmacia

**Cronograma**

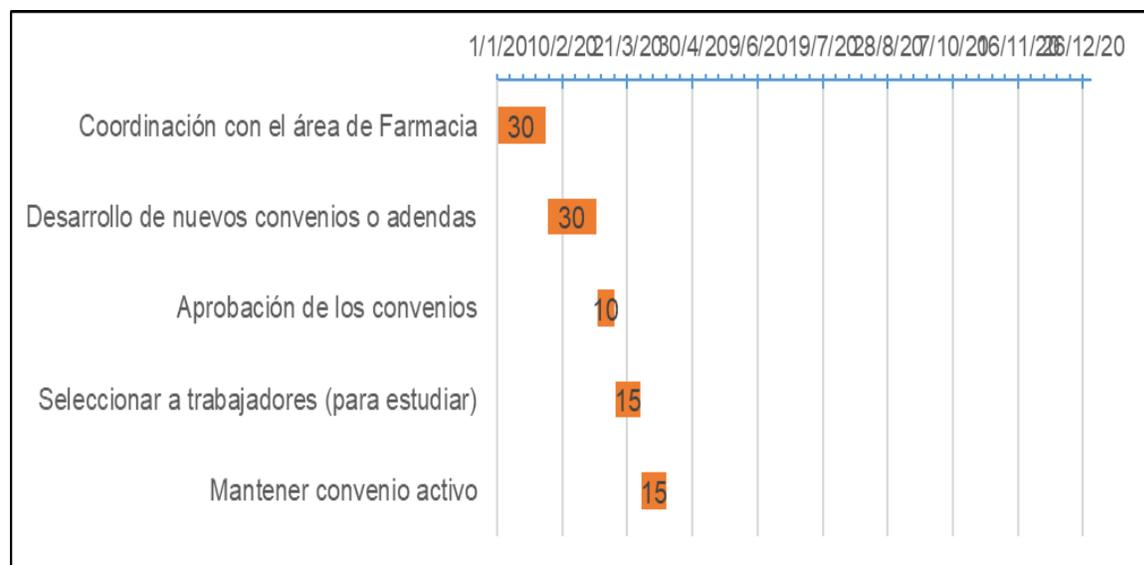


Figura 9

*Cronograma de actividades del objetivo 3*

## Plan de contingencia

Tabla 16

### Plan de contingencia del objetivo 3

Nro.	Actividad	Justificación
1	Coordinación con el área de Farmacia	Requiere de una persona experta que evalúe
2	Desarrollo de nuevos convenios o adendas	Agilizar los procesos de entrevista grupales
3	Aprobación de los convenios	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores
4	Seleccionar a trabajadores (para estudiar)	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores
5	Mantener convenio activo	Saber los intereses, aspiraciones y necesidades de los trabajadores

## Presupuesto

Tabla 17

### Presupuesto del objetivo 3

Código	Descripción	Unidad	Cantidad	Total
1	Transporte	3	100	300
2	Copias	0.25	100	25
			<b>Total</b>	<b>S/325.00</b>

## Indicadores

Tabla 18

### Indicador del objetivo 3

<b>Indicador 1:</b>	<b>% Nivel de satisfacción del trabajador en relación a las tareas encomendadas</b>
---------------------	---

$$\text{Satisfacción del trabajador} = \frac{N^{\circ} \text{ Tareas realizadas}}{\text{Total de tareas encomendadas}} * 100$$

## Evidencias o productos

Ver anexo 2

## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

La presente investigación tiene como prioridad establecer nuevas estrategias para mejorar el clima organizacional en el hospital nacional de Lima, del mismo modo, se establecieron tres objetivos, que son: a) Determinar las necesidades y aspiraciones que los trabajadores sienten en el Hospital Nacional; b) Establecer incentivos para que los trabajadores sientan que su trabajo es retribuido; c) Proponer nuevas oportunidades para el desarrollo profesional y emocional de los trabajadores.

La investigación se llevó a cabo en un Hospital de Lima, teniendo como muestra a 70 trabajadores del área de Farmacia, entre ellos, químicos farmacéuticos, técnicos en farmacia, personal administrativo, y practicantes. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario que considero cinco sub categorías, y entrevista a trabajadores.

Podemos mencionar que las subcategorías, liderazgo, trabajo en equipo, ambiente de trabajo y grupos informales, están bien direccionadas, pues, así lo califican los trabajadores, consideran que hay una buena comunicación y estilo de dirección, asimismo, califican de bueno el trabajo en equipo, el ambiente de trabajo tanto físico como psicológico, y se considera que los grupos informales es de gran apoyo para el clima organizacional, sin embargo, la subcategoría motivación es la que presenta problemas que detallaremos a continuación.

Según el procesamiento de los datos, se tuvo como primer problema encontrado, la forma como eran evaluados los trabajadores, pues, ellos consideran que su trabajo no es evaluado de forma justa, generando cierta incomodidad a la hora de realizar sus actividades.

De la misma forma Robbins (2013) menciona que la evaluación de un trabajador se basa en las actividades y la relación de sus puestos, considerando también, que las compañías actuales, son una jerarquía simple y sobre todo orientada al servicio siempre requerirá de mayor información.

Como segundo problema encontrado tenemos los pocos incentivos que la organización le da a sus trabajadores para que realicen sus actividades con una mayor motivación, esto se debe también a que la organización por ser del Estado, no cuenta con los recursos suficientes para brindar mayores incentivos a sus trabajadores.

En la investigación realizada por Gálvez (2015) hace mención a la importancia de los incentivos para los trabajadores, considerando que este debe cubrir las expectativas del trabajador para generar bienestar.

Asimismo, el tercer problema involucra las pocas oportunidades que la organización brinda a sus trabajadores para que se desarrolle profesionalmente, lo que involucra que no puedan crecer y tengan la necesidad de conseguir mejores oportunidades en otras organizaciones.

De la misma manera en la investigación de Sierra (2015) se menciona que los trabajadores sienten que no se brindan las oportunidades necesarias para crecer profesionalmente, es por ello, que se plantea programas de promoción que contribuyan al desarrollo profesional del trabajador o capacitaciones fuera de la organización que genere valor agregado a su carrera, del mismo modo, estamos planteando la propuesta de implementar convenios para que el trabajador del hospital nacional sienta el apoyo por parte de la organización.

Trujillo (2018), realizó una investigación donde quiere demostrar la importancia del Employee Experience para el buen clima organizacional, planteando como hipótesis la implementación del EE en la empresa para mejorar el desempeño de los trabajadores, donde se indicó el beneficio que se obtiene al aplicar esta estrategia, por ello, se considera que es una buena opción para implementar el EE en el Hospital Nacional de Limay mejorar el clima organizacional.

## 4.2 Conclusiones

**Primera** : Se plantea como con alternativa de solución el Employee Experience para mejorar el clima organizacional del Hospital Nacional, ya que es una estrategia novedosa que incluye nuevos métodos para que el trabajador viva una experiencia única en su trabajo.

**Segunda** : El Hospital Nacional tiene problemas motivacionales, debido a que, según los resultados, los tres principales problemas que son: a) la evaluación no es de forma justa; b) los pocos incentivos que la organización brinda a sus trabajadores; c) las pocas oportunidades que la organización ofrece a sus trabajadores para desarrollarse profesionalmente, están en la subcategoría motivación.

## 4.3 Recomendaciones

**Primera** : Se considera viable implementar el Employee Experience debido a que es una estrategia novedosa y enfocada al trabajador, a sus experiencias diarias, y a involucrar al trabajador al cien por ciento a su trabajo, generando un compromiso y amor a su trabajo.

**Segunda** : Para centrarnos en los problemas motivaciones del Hospital Nacional, es necesario el compromiso por parte de los trabajadores y sobre todo por parte del líder, para realizar los nuevos cambios que beneficien al Hospital Nacional con la implementación del Employee Experience.

## REFERENCIAS

- Araya, D. Ugalde, D. (2015). Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015. (Tesis de maestría). Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Publica.
- Bernal, I, Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Universidad UCESI. Colombia.
- Bustamante, M. Grandón, M. Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. *Revista Estudios Gerenciales* vol.31. Chile.
- Chávez, D. Ríos, K. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía hospital Víctor Lazarte Echegaray– Trujillo, 2015. (Tesis de licenciatura). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chuquiyauri, Z. Zamudio, L. Matzumurra, J. Gutiérrez, H. (2016). Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. *Revista Horizonte Médico* vol.16 no.4. Perú.
- Chura, R. (2018). Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017. (Tesis de maestría). Perú: Universidad de Peruana Unión.
- Carranza, C. (2017). *Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de salud que labora en el servicio de hospitalización del centro de salud santa cruz, 2015*. (Tesis de maestría). Perú. Universidad César Vallejo.
- Castillo, E. Medina, M. Bernardo, J. Reyes, C. Ayala, C. (2018). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. *Revista Cubana de Salud Publica* Vol. 45, No. 2. Perú.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos Generales de la Administración, Administración General*. Colombia. Centro Editorial Esumer.

- Fernández, D. Revilla, M. Kolevic, L. Cabrejos, I. Muchaypiña, I. Sayas, I. Chávez, L. Mamani, V. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. Universidad Mayor de San Marcos. *Revista Anales de la Facultad de Medicina. vol.80 no.2. Perú.*
- Fernández, R. Cobos, P. Figuera, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana Salud Pública vol.41 no.4. Cuba.*
- Franco, I. (2016). *Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral del enfermero en cirugía del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen – 2016.* (Tesis de maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Gálvez, R. (2015). Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de un Hospital Privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. (Tesis de pregrado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Garrido, A. (2018). Influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo contratado de la facultad de ciencias administrativas y recursos humanos de la Universidad De San Martín De Porres de la sede de Lima. (Tesis de pregrado). Perú: Universidad De San Martín De Porres
- Hernández, J. Gallarzo, M. Espinoza J. (2011). Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.
- Hernández, S. (2011). Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México: McGraw-Hill.
- Montufar. R. (2007). Introducción general al desarrollo organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Obreque, A. (2015). Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad. (Tesis de maestría). Chile: Universidad De Chile.
- Ramírez, C. (2010). Fundamentos de la administración. Colombia: Ecoe Ediciones.

- Rivera, D. Rincón, J. Floréz, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. Revista Espacios Vol. 39 N° 19. Colombia.
- Rivera, D. Hernández, J. Forgiony, J. Bonilla, N. Rozo, A. (2017). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista Espacios vol. 39, N° 16. Colombia.
- Robbins, S. Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. Coulter, M. (2010). Administración. México: Pearson Educación.
- Sierra, M. (2015). El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V. (Tesis de pregrado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Zapata, C. (2017). Clima laboral y Estrés en el profesional químico farmacéutico de la dirección de inspección y certificación - DIGEMID, 2017. (Tesis de maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Zhañay, J. Cano, F. (2017). Estrés Laboral y Clima Organizacional en el personal de enfermería de un hospital público. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Central Del Ecuador.

## **Anexos**

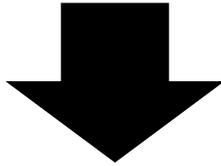
## Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Justificación	Categoría 1 (Problema):	
			Sub categorías	Indicadores
¿Cómo mejorar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – 2019?	Establecer nuevas estrategias para mejorar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – 2019.	Esta investigación tiene como soporte a tres teorías, La Teoría de Relaciones Humanas, La Teoría de Comportamiento en la Organización y La Teoría del Desarrollo Organizacional que más adelante detallaremos, debido a que se enfocan en el factor humano, y nos permiten comprender la importancia de este factor para el logro de los objetivos organizacionales, y objetivos económicos como las ganancias o pérdidas. Esta investigación tiene la finalidad de brindar un enfoque amplio acerca del clima organizacional, manifestando información detallada de las distintas áreas de Farmacia y el ambiente donde se labora, estableciendo nuevas estrategias para la mejora del clima organizacional. Se desarrollará bajo el método holístico, ya que nos permite realizar una investigación más completa e integradora de los métodos, estudios y técnicas. Este enfoque nos permitirá diagnosticar y presentar una solución óptima y potencializar el talento humano y así mejorar el clima organizacional del área de Farmacia del Hospital Nacional.	Liderazgo	1. Comunicación
				2. Estilo de dirección
			Motivación	3. Retribución monetaria
				4. Reconocimiento
				5. Realización profesional
				6. Estima
				7. Compromiso
			Trabajo en equipo	8. Apoyo
				9. Contribución
				10. Solución de conflictos
Ambiente de trabajo	11. Adaptabilidad			
	12. Calidad			
Ambiente de trabajo	11. Adaptabilidad			
	12. Calidad			
Grupos Informales	13. Sentimientos			
<b>Tipo, nivel y método</b>	<b>Población, muestra y unidad informante</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Procedimiento y análisis de datos</b>	
Sintagma: Holístico Tipo: Mixto Nivel: Comprensivo Método: Inductivo y deductivo	Población: 70 personas Muestra: 70 personas Unidad informante: jefes de área, Químicos farmacéuticos, técnicos y practicantes	Técnicas: Encuestas y entrevistas. Instrumentos: cuestionarios y guía de entrevista.	Procedimiento: encuestas y entrevistas. Análisis de datos: Análisis del Pareto y el Programa de Atlas Ti.	

# EMPLOYEE EXPERIENCE



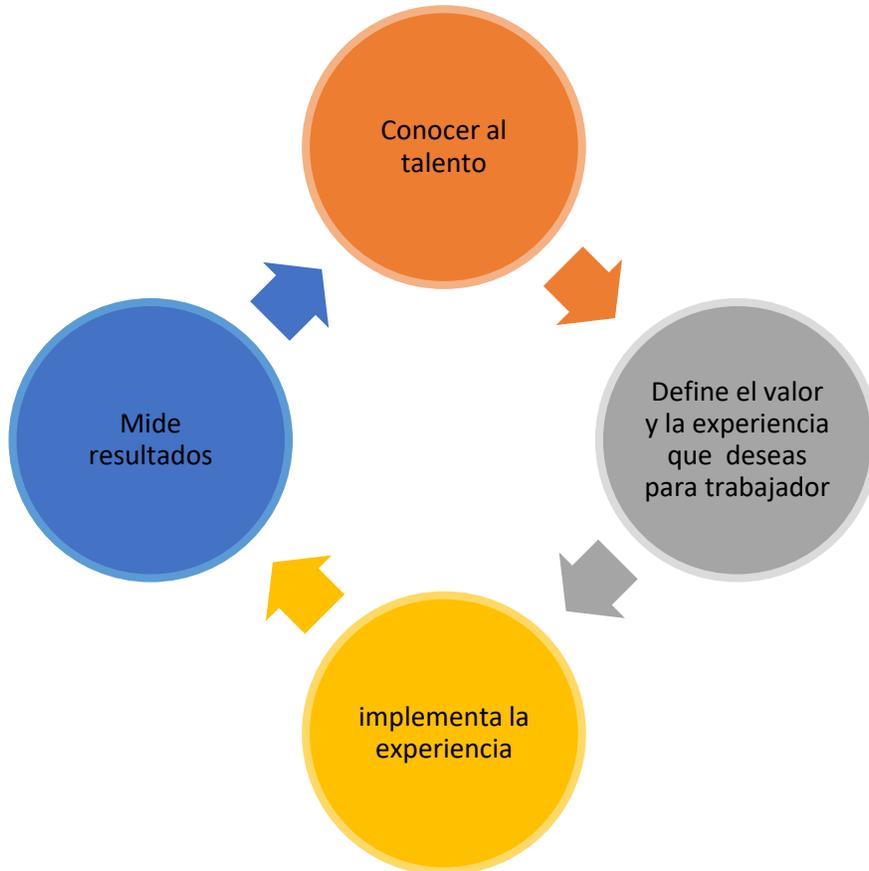
## QUE ES EL EMPLOYEE EXPERIENCE



El Employee Experience o Experiencia se trata de todo aquello que el trabajador observe, mire o sienta, desde su primer contacto con la organización hasta el retiro formal de la empresa, es por ello, que se ubica a los trabajadores en el centro de la organización para crear momentos memorables y que el trabajador se ponga la camiseta por la organización logrando el éxito mutuo.



## Pasos para diseñar el Employee Experience



## Ventajas del Employee Experience



Debemos tener en cuenta que el Employee Experience está muy ligado con el Employee Journey Map, ya que este maneja a detalle la experiencia del trabajador, por medio del siguiente esquema:



El Employee Experience tiene 3 dimensiones que son:

### Dimensión espacial

Implica el contacto que tiene el trabajador con la realidad, tales como: la tecnología, la comodidad, la ergonomía, la comunicación, etc.

### Dimensión social

Es la interacción que tiene el trabajador con todos los stakeholders de la empresa, también se encuentran las actividades de recreación y celebración.

### Dimensión personal

Se enfoca a la realidad individual con cada uno de los integrantes de la organización, sobre todo el desarrollo profesional.

**Objetivo 1:** Implementar un plan de mejora adaptada a las necesidades y aspiraciones que los trabajadores sienten en el Hospital Nacional

Para conseguir este objetivo es fundamental conocer a los trabajadores, llevando a cabo algunos métodos como: método de la pecera, focus group, etc., pues, gracias a ellos se logrará un vínculo entre la empresa y los trabajadores. Un plan de mejora nos servirá para:

- Generar mayor compromiso con los trabajadores debido a que se realizará un enfoque a los intereses del trabajador.
- Encontrar un equilibrio entre las necesidades de la organización y las características únicas que los trabajadores tienen, para lograr el beneficio mutuo.
- Aprovechar al personal joven de la empresa, ya que ellos crecen con la influencia de la nueva tecnología y no les cuesta adaptarse a ello.



**Objetivo 2:** Implementar incentivos para que los trabajadores sientan que su trabajo es retribuido.

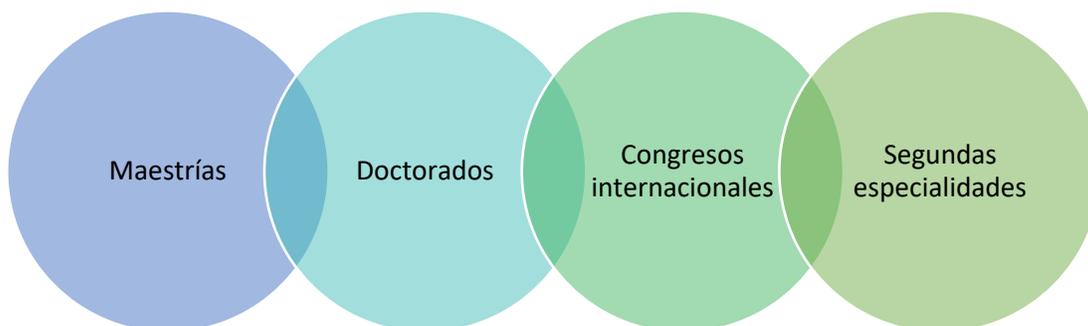
Se busca crear un ambiente competitivo, y que desarrollen una mayor pasión por su carrera, asimismo los trabajadores tengan un mayor compromiso para beneficio de la organización.



**Objetivo 3:** Implementar nuevos convenios para generar oportunidades para el desarrollo profesional de los trabajadores.

El hospital Nacional tiene convenios con varias Instituciones en su gran mayoría con Universidades ya sea Privada o Nacional, el propósito de estos convenios es el intercambio entre los estudiantes de internado y equipos que el Hospital solicite, sin embargo, se propone que exista una clausula donde se dé prioridad a los trabajadores del Hospital otorgándole un descuento del 25% para aquellos deseen superarse, ya que ellos al ser técnicos quieren seguir formándose como profesionales, o aquellos que ya son profesionales quieran especializarse y actualizar se hojas de vida, por ello, se pone como prioridad el desarrollo profesional del trabajador.

Como sabemos las universidades ofrecen estos servicios:



Anexo 3: Instrumento cuantitativo

**CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UN  
HOSPITAL NACIONAL DE LIMA - 2019**

**INSTRUCCIÓN:** Estimado(a) colaborador(a), el presente cuestionario tiene como objetivo la medición del clima organizacional en el área de Farmacia. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad:** 25-30 años ( ) 30-35 años ( ) 35 a más ( )

**Tiempo en la institución:** 1-5 años ( ) 5-10 años ( ) 10 años – a más ( )

**Condición de Contrato:** Nombrado ( ) Contratado ( ) \_\_\_\_\_

**Grupo ocupacional:** Técnico ( ) Q.F. ( ) jefes ( ) Administrativos ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
2	Nuestros directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4	5
3	Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4	5
4	Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4	5
6	Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4	5
7	Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4	5
8	Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4	5

9	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4	5
10	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4	5
11	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4	5
12	Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer.	1	2	3	4	5
13	Mi remuneración es adecuada con relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
14	Recibo buen trato en mi centro laboral.	1	2	3	4	5
15	Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4	5
16	Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.	1	2	3	4	5
17	Estoy comprometido con mi organización de salud.	1	2	3	4	5
18	Me interesa el desarrollo de mi organización.	1	2	3	4	5
19	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4	5
20	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4	5
21	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4	5
22	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4	5
23	Las otras áreas o servicios me ayudan cuando los necesito.	1	2	3	4	5
24	En mi organización participo en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
25	La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4	5
26	Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4	5
27	En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.	1	2	3	4	5
28	La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4	5
29	Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4	5
30	Entre el personal predomina un ambiente de amistad.	1	2	3	4	5
31	Existe una buena relación entre la dirección y los trabajadores.	1	2	3	4	5
32	En esta institución cuesta mucho tener amigos.	1	2	3	4	5
33	Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño.	1	2	3	4	5
34	Considero a mis compañeros de trabajo amigos cercanos.	1	2	3	4	5

Adaptado del MINSA

**Muchas gracias por su colaboración**

Anexo 4: Instrumento cualitativo



Universidad  
Norbert Wiener

**Ficha de entrevista**

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Existe una comunicación frecuente entre la jefatura y los trabajadores antes de cualquier gestión o actividad relacionadas al trabajo? ¿Le parece adecuado? ¿Por qué?
2	¿Considera que el estilo de liderazgo que se desarrolla contribuye al logro de los objetivos y progreso de los trabajadores? ¿Por qué?
3	¿Considera que la retribución monetaria al personal va conforme a las actividades que realizan? ¿Por qué?
4	¿Qué tipo de oportunidades brinda la institución en agradecimiento al compromiso del personal? ¿Podría detallarlo?
5	¿Cómo considera Ud. que es el compromiso del personal en las actividades diarias del trabajo? ¿Por qué?
6	¿Cómo reacciona Ud. ante un conflicto?
7	¿Cree Ud. que el ambiente donde se desempeña es el adecuado? ¿Por qué?
8	¿Cree Ud. que las relaciones interpersonales contribuyen al logro de los objetivos? ¿Por qué?

Observaciones

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

Anexo 5: Base de datos

Nro. De participante s	Ítems o preguntas																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
1	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4
2	4	4	3	4	4	2	5	5	1	1	4	4	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	1	5	4	
3	4	4	4	3	4	3	5	5	2	2	3	3	1	4	1	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	5	5	
4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	1	5	4	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	5	1	1		
6	3	4	4	4	4	3	5	5	3	2	3	4	2	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	5	4	
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	
9	4	3	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4	2	4	1	3	4	5	2	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	
10	3	4	3	5	4	4	5	5	1	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	1	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	2	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	3	5	5	5	4	4	2	2	5	4	
13	5	5	4	4	5	5	4	1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	
14	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	3	2	4	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
15	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	5	
16	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	5	4	
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	1	5	5	
18	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	1	4	5	
19	4	4	5	5	5	5	5	1	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	5	4	5	3	3	5	3	
21	3	3	2	2	3	1	4	4	1	2	3	1	4	1	4	5	4	3	3	2	2	3	4	4	3	2	4	3	2	4	3	1	5	5	2
22	3	5	5	5	4	4	3	5	5	5	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5
23	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	1	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	1	5	4		
24	3	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	2	2	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	1	5	4
25	4	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	5	5	
26	3	3	4	5	4	4	2	4	2	5	4	4	3	4	2	3	5	5	2	4	4	3	4	3	3	3	2	5	4	4	2	5	5		
27	4	3	3	2	5	4	5	5	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	4	5	4	4	4	2	3	2	3	5	4	4	3	5	4		
28	2	4	5	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	5	3	4	2	3	3	3	3	3	4	5	1	2	3	2	3	3	5	3	
29	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	3	3	3	4
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	5	5	
31	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	4	2	2	3	4	2	3	4	5	2	3	3	1	2	3	5	3	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	5	2	3	3	2	1	4	3	3	4	4	4	3	4	
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	4	2	2	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	
34	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	1	3	5	5	5	5	4	4	4	
35	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	5	2	3	3	4	5	4		
36	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4	4	3	4	4	2	3	5	2	3	3	4	4	4	4	4	
37	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5	5	
38	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
39	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	
40	3	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	
41	3	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1	2	1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	
42	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	5	
43	3	2	4	2	4	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	
45	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
46	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
47	4	2	2	2	1	3	3	1	4	4	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
48	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
49	2	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
51	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
52	4	4	2	2	3	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4	3
53	5	2	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4
54	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
55	3	2	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	
56	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4																							

## FICHA DE ENTREVISTA

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Químico Farmacéutico Asistente
Nombres y apellidos	Stefany Bernita Vílchez Paz
Código de la entrevista	Entv.1
Fecha	24 de octubre del 2019
Lugar de la entrevista	Universidad Norbet Wiener

### Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Existe una comunicación frecuente entre la jefatura y los trabajadores antes de cualquier gestión o actividad relacionadas al trabajo? ¿Le parece adecuado? ¿Por qué?	No, no me parece adecuado que la gestión no tome en cuenta la opinión de los trabajadores y que comparta las ideas cuando ya han sido decididas, es un atropello, no se considera nuestra colaboración y que solo sea discusión de ellos, ya que nosotros somos parte del equipo y estas acciones solo permiten ver exclusión del personal.
2	¿Considera que el estilo de liderazgo que se desarrolla contribuye al logro de los objetivos y progreso de los trabajadores? ¿Por qué?	Hay tipos de liderazgo, pero el que hemos visto en el hospital no es un liderazgo sino un autoritarismo que solo hace tener miedo al personal y que si realiza alguna actividad no es por iniciativa propia ni compromiso personal sino por miedo a la amonestación.
3	¿Considera que la retribución monetaria al personal va conforme a las actividades que realizan? ¿Por qué?	En el caso de los contratados no, porque a pesar que uno dedica y brinda su tiempo a la institución, esta no es retribuida, ni económicamente ni emocionalmente para la satisfacción del personal.
4	¿Qué tipo de oportunidades brinda la institución en agradecimiento al compromiso del personal? ¿Podría detallarlo?	A la fecha no he notado estas oportunidades ya que los cargos son delegados por amistad y no por competencias ni estudios.
5	¿Cómo considera Ud. que es el compromiso del	Lo que yo observo, no hay compromiso con la institución de todo el personal, somos pocos

	personal en las actividades diarias del trabajo? ¿Por qué?	quienes contribuyen de esta manera a pesar que las oportunidades y motivaciones no sean justas de acuerdo a los labores desempeñados.
6	¿Cómo reacciona Ud. ante un conflicto?	Recibo el problema, lo analizo en grupo y se toman las acciones correctivas.
7	¿Cree Ud. que el ambiente donde se desempeña es el adecuado? ¿Por qué?	Es un área de especialidad y yo soy especialista, aunque falta personal para un mejor desempeño laboral con todos, en grupo.
8	¿Cree Ud. que las relaciones interpersonales contribuyen al logro de los objetivos? ¿Por qué?	Sí, es importante las relaciones interpersonales para la mejora del clima laboral, para un buen desempeño de sus funciones y bienestar personal así como el compromiso del equipo al logro de los objetivos



## FICHA DE ENTREVISTA

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Asistente CPEPN
Nombres y apellidos	Rita Salazar Tuanama
Código de la entrevista	Entv.2
Fecha	23 de octubre del 2019
Lugar de la entrevista	Universidad Norbet Wiener

### Entrevistado2 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Existe una comunicación frecuente entre la jefatura y los trabajadores antes de cualquier gestión o actividad relacionadas al trabajo? ¿Le parece adecuado? ¿Por qué?	Me parece muy importante la comunicación entre el jefe y sus trabajadores para cualquier gestión o actividad relacionada al trabajo, porque la suma de esfuerzos tanto del jefe como de las personas que trabajan alrededor de él, va a ser importante para que la gestión salga adelante, sea buena y se podría mejorar y conseguir lo que se está pidiendo o se quiere ejecutar.
2	¿Considera que el estilo de liderazgo que se desarrolla contribuye al logro de los objetivos y progreso de los trabajadores? ¿Por qué?	Si en gran parte porque no todo es perfecto, si se ha manejado bien porque la farmacia primero era solo farmacia de hospitalización y de emergencia sin embargo ahora tenemos 8 farmacias, entonces ha ido creciendo la cantidad de farmacéuticos que están liderando cada una de esas farmacias y que también a la vez que ellos gestionan y tienen sus indicadores y cada uno de ellos muestra sus progresos. Aparte de generar más trabajo.
3	¿Considera que la retribución monetaria al personal va conforme a las actividades que realizan? ¿Por qué?	En este punto es un poco emblemático con respecto a los que trabajan en el MINSA, pues la parte económica no siempre es la adecuada para el personal, como nuestra carrera es de servicio y si uno trabaja en los que te gusta a veces esa parte pasa a ser secundaria, claro que definitivamente debemos revisar por lo que nosotros deberíamos estar ganando, no dejar esa parte pero tampoco no podemos decir que estamos en desacuerdo porque finalmente nosotros nos debemos al servicio y en caso de farmacia a nivel de hospital vemos al paciente y darle una buena calidad de atención.

4	<p>¿Qué tipo de oportunidades brinda la institución en agradecimiento al compromiso del personal? ¿Podría detallarlo?</p>	<p>Con respecto a las oportunidades, cada sector del área de farmacia donde laboro te indica que debes tener metas y esas metas a final de año son pagables, te dan un bono por parte del ministerio a quienes cumplieron las metas, por otra parte el hospital donde laboro tiene convenios con diversas universidades nacionales y particulares, el personal tiene la oportunidad de poder avanzar en sus actividades profesionales y tener de repente descuentos, no siempre es una beca completa sino la mitad pero de alguna manera te va a ayudar para que te puedas perfeccionar en cualquiera de las profesiones que se desarrolla en el hospital</p>
5	<p>¿Cómo considera Ud. que es el compromiso del personal en las actividades diarias del trabajo? ¿Por qué?</p>	<p>Yo pienso que el personal que está contento y hace lo que le gusta se compromete a mejorar, en el caso del hospital a dar una mejor atención al usuario y que ellos se sientan como en casa y que no se sientan por el hecho de estar enfermos de una manera aislada.</p>
6	<p>¿Cómo reacciona Ud. ante un conflicto?</p>	<p>Va a depender de qué tipo de conflicto, si es de tipo familiar, todos estamos para ayudar, si es de tipo laboral ver donde es el problema y tratar de solucionarlo y evitar que esto malogre el clima laboral.</p>
7	<p>¿Cree Ud. que el ambiente donde se desempeña es el adecuado? ¿Por qué?</p>	<p>En el ambiente donde estoy particularmente es adecuado para el personal que trabaja ahí, sobre todo cada persona que está trabajando en ese ambiente tiene bien especificadas sus funciones desde el momento que ingresan y si no están de acuerdo podían decidir irse a otra área, si desean irse también puede generar una rotación en el área, claro esto no solo depende de esto, sino también de las capacidades y el perfil que tenga persona, y lo importante es enseñar a las personas con el fin de que adquieran experiencia.</p>
8	<p>¿Cree Ud. que las relaciones interpersonales contribuyen al logro de los objetivos? ¿Por qué?</p>	<p>Yo creo que sí, porque en el área donde estamos trabajando nos facilita en el día a día del trabajo, como los productos que se elaboren ahí y aunque parezca mentira el producto sale de mejor calidad porque todos están poniendo lo mejor de cada uno, y manteniendo un clima laboral tranquilo, sin presiones, sin estrés y sin malas vibras y esto todo suma para que el trabajo salga de mejor calidad.</p>

## FICHA DE ENTREVISTA

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Químico farmacéutico
Nombres y apellidos	Patricia Milagros Respicio López
Código de la entrevista	Entv.3
Fecha	28 de octubre del 2019
Lugar de la entrevista	Universidad Norbet Wiener

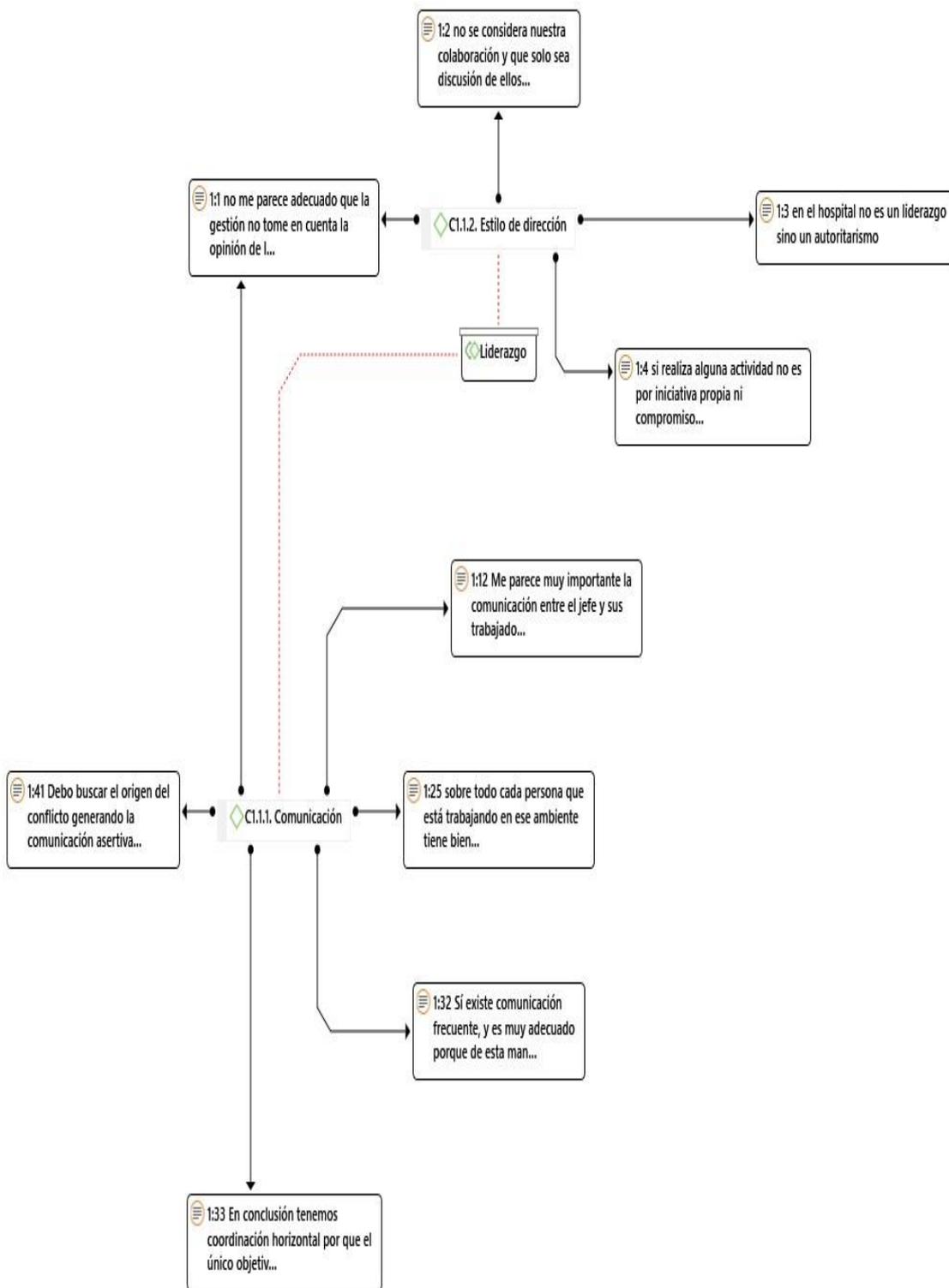
### Entrevistado3 (Entv.3)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	<p>¿Existe una comunicación frecuente entre la jefatura y los trabajadores antes de cualquier gestión o actividad relacionadas al trabajo?</p> <p>¿Le parece adecuado?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>Sí existe comunicación frecuente, y es muy adecuado porque de esta manera voy a poder conocer los problemas e inconvenientes que se presentan durante los procesos de dispensación de productos farmacéuticos, además para identificar través de los trabajadores cuales son los factores que contribuyen a que se generen errores en la dispensación, expendio o digitación de las recetas, entre otras cosas, la comunicación es muy importante</p> <p>En conclusión tenemos coordinación horizontal por que el único objetivo que tenemos es la buena atención al paciente.</p>
2	<p>¿Considera que el estilo de liderazgo que se desarrolla contribuye al logro de los objetivos y progreso de los trabajadores?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>Si lo considero, por que un grupo de personas necesita ser guiada, y tener un líder que les capacite, que les oriente a mejorar sus labores en el área que se desempeñan, así mismo el líder será capaz de buscar y solucionar problemas en los niveles gerenciales que corresponda, el líder permite que el trabajador continúe capacitándose y adquirir nuevos conocimientos e incluso estudiar otras carreras y perfeccionarse académicamente.</p>
3	<p>¿Considera que la retribución monetaria al personal va conforme a las actividades que realizan?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>Si lo considero, sin embargo en el sector público no existe la retribución monetaria, por eso creamos otros tipos de motivación al personal como los días libres por horas extras laboradas, permisos y cambios de horarios por estudios universitarios, entre otros.</p>

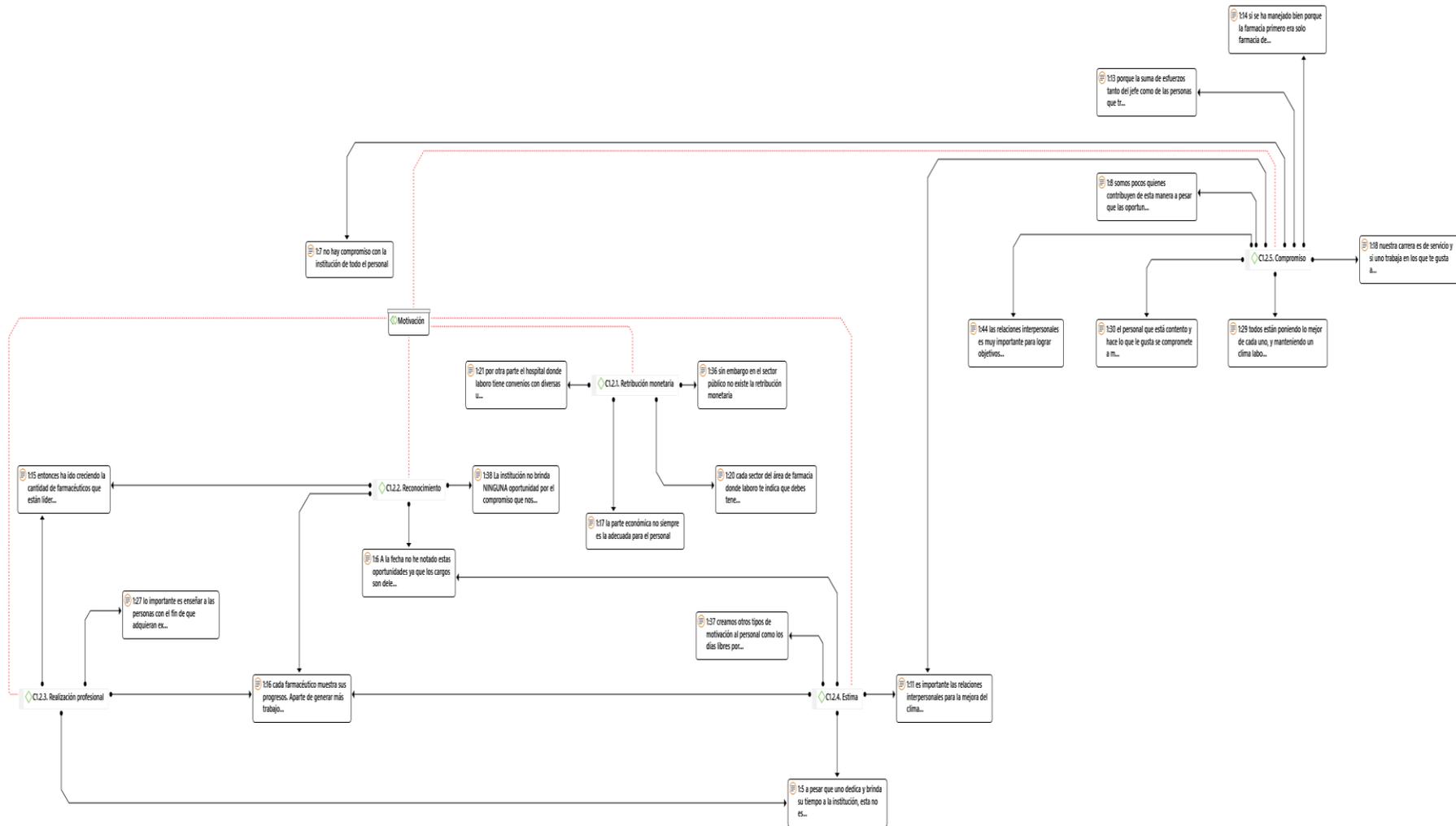
4	¿Qué tipo de oportunidades brinda la institución en agradecimiento al compromiso del personal? ¿Podría detallarlo?	La institución no brinda NINGUNA oportunidad por el compromiso que nosotros damos para la empresa.
5	¿Cómo considera Ud. que es el compromiso del personal en las actividades diarias del trabajo? ¿Por qué?	El personal de farmacia de hospitalizados y Dosis Unitaria, es un equipo de personas que labora con mucho compromiso y responsabilidad, se identifica con la atención al paciente de forma oportuna con calidad y calidez.
6	¿Cómo reacciona Ud. ante un conflicto?	Debo buscar el origen del conflicto generando la comunicación asertiva entre las personas involucradas, llegar a un acuerdo y comprometerse a que no vuelva a suceder., mantener una permanente atención a lo ocurrido.
7	¿Cree Ud. que el ambiente donde se desempeña es el adecuado? ¿Por qué?	A la fecha contamos con un ambiente amplio y acogedor para todos los que laboramos en el área, todos los trabajadores trabajamos a gusto, en armonía y con alegría. Ante la presencia de un agente agresor todos participamos para revertir la situación.
8	¿Cree Ud. que las relaciones interpersonales contribuyen al logro de los objetivos? ¿Por qué?	Definitivamente comprobado que las relaciones interpersonales es muy importante para lograr objetivos, Porque si todo remamos en el mismo sentido se alcanzan rápidamente los objetivos trazados.



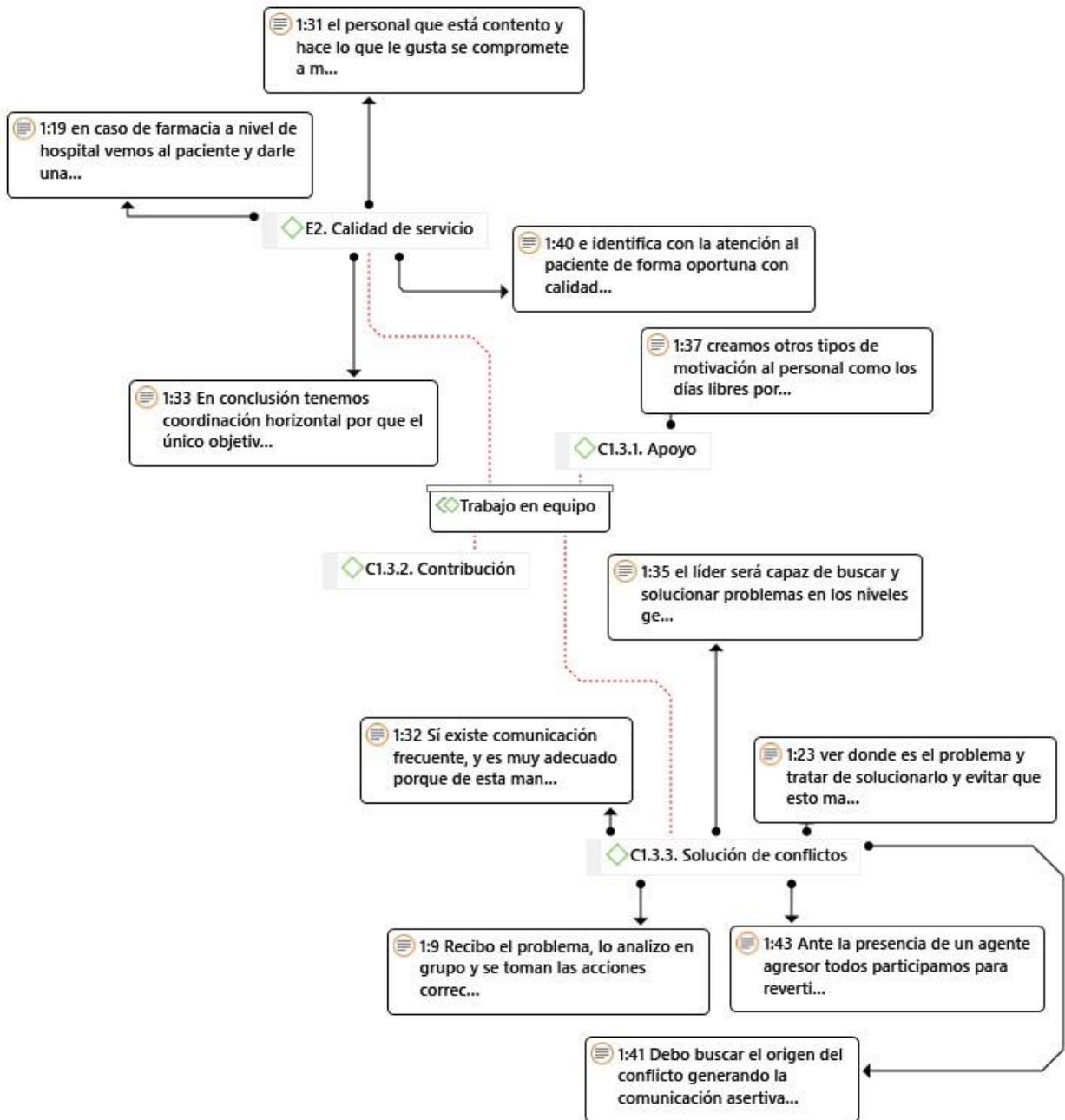
# Liderazgo



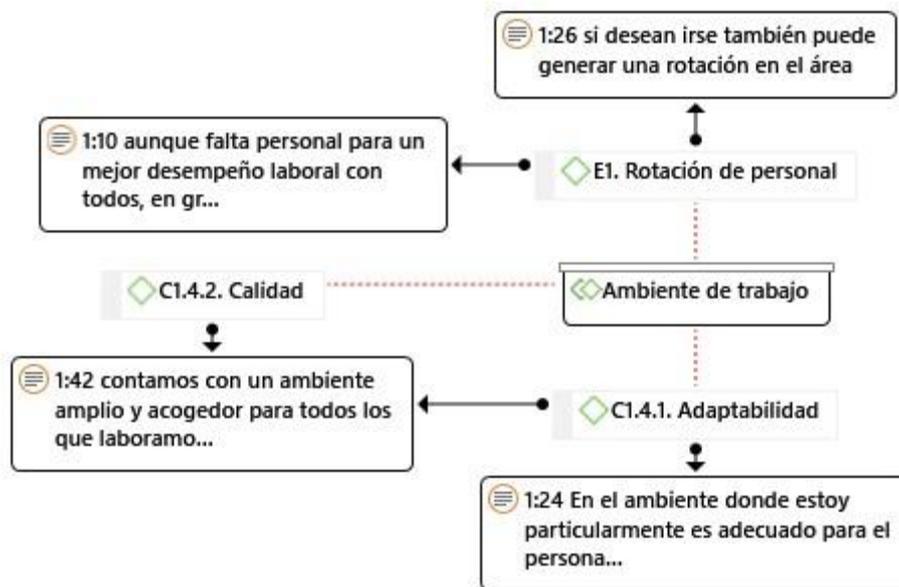
# Motivación



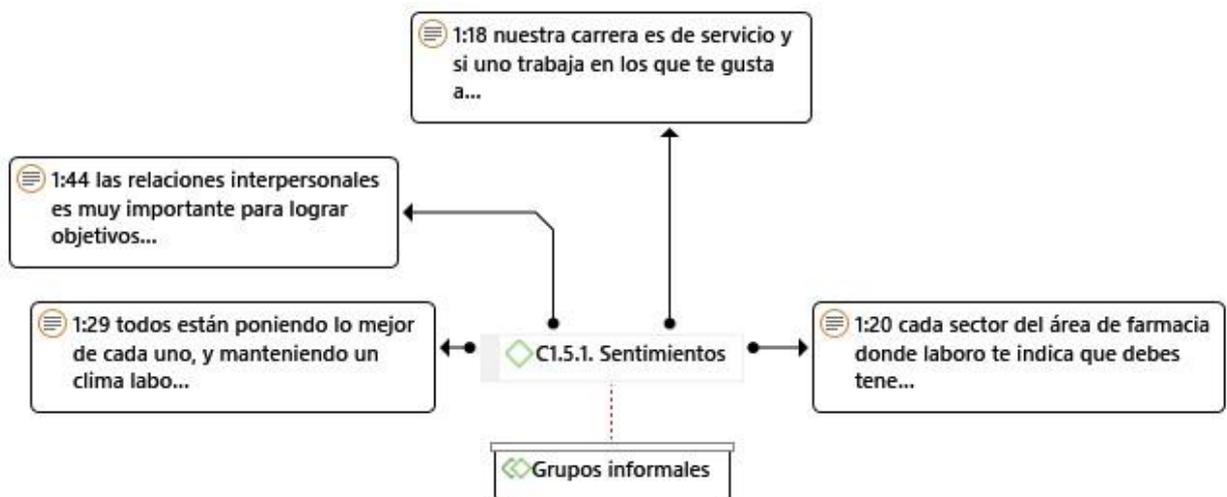
## Trabajo en equipo



## Ambiente de trabajo



## Grupos informales





Anexo 8: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
Sub categoría 1: LIDERAZGO																						
Indicador 1: Comunicación																						
1.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?					4					4					4					4	
2.	¿Su jefe inmediato me comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?					4					4					4					4	
3.	¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes?					4					4					4					4	
4.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?					4					4					4					4	
Indicador 2: Estilo de dirección																						
5.	¿Su jefe está disponible cuando se lo necesita?					4					4					4					4	
6.	¿Sus directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización?					4					4					4					4	
7.	¿Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?					4					4					4					4	
8.	¿Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?					4					4					4					4	
Sub categoría 2: Motivación																						
Indicador 3: Retribución monetaria																						
						4					4					4					4	



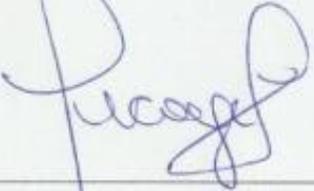


Profesión	QUÍMICO FARMACÉUTICO	
Máximo grado obtenido	DR. EN GERCIÓN EN SALUD	
Especialidad		
Años de experiencia	25 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE T.C.	DNI: 17243165
		Sello y firma: 
Fecha	16.10.19	

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: LIDERAZGO</b>																						
<b>Indicador 1: Comunicación</b>																						
1.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?					4					4					4					4	
2.	¿Su jefe inmediato me comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?					4					4					4					4	
3.	¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes?					4					4					4					4	
4.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?					4					4					4					4	
<b>Indicador 2: Estilo de dirección</b>																						
5.	¿Su jefe está disponible cuando se lo necesita?					4					4					4					4	
6.	¿Sus directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización?					4					4					4					4	
7.	¿Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?					4					4										4	
8.	¿Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?					4					4					4					4	
<b>Sub categoría 2: Motivación</b>																						
<b>Indicador 3: Retribución monetaria</b>																						
						4					4					4					4	

9.	¿Existen incentivos laborales para que Ud. trate de hacer mejor su trabajo?			4				4					4	
10.	¿Su remuneración es adecuada con relación al trabajo que realiza?			4				4					4	
11.	¿Su salario y beneficios son razonables?			4				4					4	
<b>Indicador 4: Reconocimiento</b>														
12.	¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?			4				4					4	
13.	¿Su trabajo es evaluado en forma adecuada?			4				4					4	
14.	¿Su contribución juega un papel importante en el éxito de la organización de salud?			4				4					4	
<b>Indicador 5: Realización profesional</b>														
15.	¿Su centro de labores le ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer?			4				4					4	
<b>Indicador 6: Estima</b>														
16.	¿Recibe buen trato en su centro laboral?			4				4					4	
<b>Indicador 7: Compromiso</b>														
17.	¿Está comprometido con su organización de salud?			4				4					4	
18.	¿Le interesa el desarrollo de su organización?			4				4					4	
19.	¿Las tareas que realiza pertenecen a su función?			4				4					4	
<b>Sub categoría 3: Trabajo en equipo</b>														
<b>Indicador 8: Apoyo</b>														
20.	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?			4				4					4	
21.	¿Las otras áreas o servicios ayudan cuando los necesita?			4				4					4	
<b>Indicador 9: Contribución</b>														
22.	¿En su organización participa en la toma de decisiones?			4				4					4	



Profesión	Administración	
Máximo grado obtenido	Maestro	
Especialidad	Administración	
Años de experiencia	18 años	
Cargo que desempeña actualmente	Secretario	DNI: 974 64 256
	Aca de mas	Sello y firma: 
Fecha	14/10/2019	

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: LIDERAZGO</b>																						
<b>Indicador 1: Comunicación</b>																						
1.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?					4					4					4					4	
2.	¿Su jefe inmediato me comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?					4					4					4					4	
3.	¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes?					4					4					4					4	
4.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?					4					4					4					4	
<b>Indicador 2: Estilo de dirección</b>																						
5.	¿Su jefe está disponible cuando se lo necesita?					4					4					4					4	
6.	¿Sus directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización?					4					4					4					4	
7.	¿Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?					4					4					4					4	
8.	¿Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?					4					4					4					4	
<b>Sub categoría 2: Motivación</b>																						
<b>Indicador 3: Retribución monetaria</b>																						





Profesión	ADMINISTRACION	
Máximo grado obtenido	DOCTOR EN ADMINISTRACION	
Especialidad	ADMINISTRADOR	
Años de experiencia	22 años	
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE	DNI: 43571188
		Sello y firma: 
Fecha	16/10/2024	

Nro	Items	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.					
		1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	1	2	3	4	Pje	
<b>Sub categoría 1: LIDERAZGO</b>																						
<b>Indicador 1: Comunicación</b>																						
1.	¿Su jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recaudar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?					4					4					4					4	
2.	¿Su jefe inmediato me comunica si está realizando bien o mal mi trabajo?					4					4					4					4	
3.	¿Presta atención a los comunicados que emiten sus jefes?					4					4					4					4	
4.	¿Conoce las tareas o funciones específicas que debe realizar en la organización?					4					4					4					4	
<b>Indicador 2: Estilo de dirección</b>																						
5.	¿Su jefe está disponible cuando se lo necesita?					4					4					4					4	
6.	¿Sus directivos o gerentes contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización?					4					4					4					4	
7.	¿Su jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión?					4					4					4					4	
8.	¿Su jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?					4					4					4					4	
<b>Sub categoría 2: Motivación</b>																						
<b>Indicador 3: Retribución monetaria</b>																						





Profesión	ADMINISTRADOR	
Máximo grado obtenido	DOCTOR EN ADMINISTRACION	
Especialidad	ADMINISTRACION	
Años de experiencia	22 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	Docente	DNI: 43571188
		Sello y firma: 
Fecha	14/10/2019	

Anexo 8: Evidencias de visita al Hospital Nacional







Anexo 10: Matriz de trabajo

Problema de investigación a nivel internacional	Informe mundial #1	Esencia del problema	Consolidación del problema
	Buscar las dimensiones claves que afectan el clima organizacional	La investigación realizada en dos Hospitales de alta complejidad de Chile, se debió a que este país enfrenta dos situaciones determinantes, como: <b>que la población es cada vez más longeva</b> , y por otro lado enfrenta a una <b>ciudadanía cada vez más demandante en el servicio de salud</b> , como consecuencia afecta a que las personas realicen sus actividades laborales a presión. Por tal se busca determinar las dimensiones que afectan el clima organizacional.	Internacional  En diversos países las entidades públicas pueden ser diferentes, tal es el caso de los hospitales, sin embargo, el mal clima organizacional nace por diferentes motivos. Países como el de Chile, nos muestra que la presión que el personal de salud tiene que lidiar para satisfacer al usuario, debido a su población longeva, por la calidad que la misma población exige, o la poca ayuda en la gestión de la jefatura como la distribución de equipos, la comunicación, la solución de conflictos, etc. Por otro lado, los hospitales suelen entablar objetivos, que pueden terminar desgastando al personal, debido a la presión a las cuales se someten, por la misma demanda de la institución, sin embargo, países como Colombia tratan de entablar una relación entre la organización y sus trabajadores, para lograr un dinamismo entre ellos, pero, existen instituciones en el cual el
	Título del informe		
	Características del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile.		
	Referencia		
	Bustamante, M. Grandón, M. Lapo, M. (2015). Caracterización del clima organizacional en hospitales de alta complejidad en Chile. <i>Revista Estudios Gerenciales vol.31. Chile.</i> Disponible en: <a href="https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592315000583?token=29219E950B451FC46013C831073D525F5898465BDB93FBDC49863160937AF7EB703AB61B4A143FD44AC3C9ED4F1CDF4D">https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592315000583?token=29219E950B451FC46013C831073D525F5898465BDB93FBDC49863160937AF7EB703AB61B4A143FD44AC3C9ED4F1CDF4D</a>		
	Informe mundial #2	Esencia del problema	
	Determinar si el clima organizacional está afectado interna o externamente.	En Colombia, las entidades de salud se agrupan como Empresas Sociales del Estado (E.S.E.), y como cualquier empresa busca <b>alcanzar sus objetivos entablando así una relación vital entre la organización y los trabajadores</b> , en este caso el ambiente de trabajo. Debido al dinamismo que existe entre ellos para el logro de los objetivos, se determina el clima organizacional (motivación, entre otros)	
	Título del informe		
	Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE		
Referencia			
Rivera, D. Rincón, J. Floréz, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. <i>Revista Espacios Vol. 39 N° 19. Colombia.</i> Disponible en: <a href="https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%C3%B3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%C3%B3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>			
Informe mundial #3	Esencia del problema		
Influencia del clima organizacional en la calidad de servicio de salud.	No es novedad que el <b>sistema de salud público sea malo</b> , en general <b>al mal trato de los trabajadores hacia los usuarios</b> , y en su mayoría se da por el <b>mal clima organizacional</b> que existe en estos. Es por ello		
Título del informe			

	El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico	que se busca determinar la correlación que existe entre la calidad de atención y el clima laboral, teniendo como referencia 83 investigaciones teóricas elaborados en Latinoamérica	servicio de salud es malo, que por lo general se percibe en la atención al usuario, que en su mayoría se da por el mal clima organizacional.
	<b>Referencia</b> Bernal, I, Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. <i>Revista Estudios Gerenciales</i> , 31(134), 8-19. Universidad UCESI. Colombia. Disponible en: <a href="http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf</a>		
Problema de investigación a nivel nacional	<b>Informe nacional #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	Determinar la correlación del clima organizacional con la satisfacción del usuario.	Desde el 2008 al 2010, El Instituto Nacional de salud del Niño (INSS), cuenta con evidencia sobre la mala atención al usuario en las distintas áreas de dicho establecimiento e incluso se detalla en el libro de reclamaciones <b>la falta de profesionalismo del personal</b> para con los usuarios indicando <b>las medidas correctivas y educativas al personal</b> .	Nacional
	<b>Título del informe</b>		En el Perú, no es novedad que el sistema de salud sea malo, y esto no solo se ve en las diversas investigaciones, sino también en los diferentes medios de comunicación, tal es el caso del Instituto Nacional de Salud del Niño, que por medio del libro de reclamaciones se pudo determinar la falta de profesionalismo de las personas de salud sugiriendo medidas correctivas y educativas al personal, teniendo percusión con la calidad que se le brinda al usuario. Esto se debe a que en su mayoría el personal no está identificado con el hospital lo cual genera un deterioro en el clima organizacional. En otras investigaciones realizadas en hospitales peruanos se busca determinar la influencia del estilo de liderazgo y la relación del síndrome Burnout, ya que estos pueden ser factores
	Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017		
	<b>Referencia</b> Fernández, D. Revilla, M. Kolevic, L. Cabrejos, I. Muchaypiña, I. Sayas, I. Chávez, L. Mamani, V. (2019). Clima organizacional y satisfacción del usuario externo en los servicios de hospitalización del Instituto Nacional de Salud del Niño, 2017. <i>Universidad Mayor de San Marcos. Anales de la Facultad de Medicina. vol.80 no.2. Perú.</i> Disponible en: <a href="http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/301">http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/301</a>		
	<b>Informe nacional #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	
	Determinar si el Síndrome Burnout influye en el clima organizacional.	El síndrome Burnout, que es un <b>estado de fatiga constante a causa de un estrés laboral crónico</b> , que puede provocar severas consecuencias en el clima organizacional. Es por tal, que se busca la relación de ambas variables en las enfermeras, ya que, son ellas las que están en constante contacto con las personas.	
	<b>Título del informe</b>		
	Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015		
	<b>Referencia</b> Chuquiyaauri, Z. Zamudio, L. Matzumurra, J. Gutiérrez, H. (2016). Relación entre clima organizacional y síndrome de burnout en el servicio de emergencia de un hospital Categoría III-2. Lima, Perú 2015. <i>Revista Horizonte Médico vol.16 no.4. Perú.</i> Disponible en: <a href="http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558X2016000400006&amp;script=sci_arttext">http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558X2016000400006&amp;script=sci_arttext</a>		
<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>		

	Tipo de liderazgo que se ejerce e influye en el clima organizacional y el servicio de atención.	El clima organizacional y el servicio de atención al usuario en el sector de salud, en este caso del Hospital Microred Perú, representa un factor importante para el desempeño de cualquier trabajador, todo esto influenciado por la gestión que se da en ella. Por lo tanto, el gerente, que es la cabeza de cualquier institución ya sea privada o pública, debe ejercer <b>un buen liderazgo</b> para obtener buenos resultados tanto en el clima organizacional como en la calidad de servicio.	determinantes para el clima organizacional.
	<b>Título del informe</b>		
	Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú		
	<b>Referencia</b>		
Castillo, E. Medina, M. Bernardo, J. Reyes, C. Ayala, C. (2018). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una microred de Perú. <i>Revista Cubana de Salud Publica Vol. 45, No. 2. Perú.</i>			
Disponible en: <a href="http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1351/1242">http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1351/1242</a>			

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	1. Alta rotación	1. En el Hospital Nacional, existe un constante <b>cambio de jefatura</b> , lo que conlleva a que cada nuevo jefe contrate al personal más allegado a él, por falta de desconfianza al personal que se desempeña en el área.	El personal antiguo (mayores de edad y que no son especialistas en el área de farmacia) tienen conflictos, debido a que no tienen paciencia con los recursos que el Hospital les brinda, porque no están actualizados o porque no perciben un aumento salarial. Por otro lado, la rotación de personal involucra que el personal se adapte una y otra vez con los nuevos trabajadores.	El hospital se ha interesado poco por el bienestar de sus trabajadores (área de Farmacia), si bien es cierto se ha adquirido nuevas computadoras, pero con restricciones, donde un personal no puede poner su USB. Por otro lado, la incomodidad del personal especializados capaz desempeñarse en
		2. El Hospital Nacional cuenta con varios convenios, lo que conlleva a la rotación constante del personal (alumnos practicantes), solo pocos alumnos, llegan a quedarse.		
	2. Reconocimiento al sobretiempo (percepción económica)	3. Los trabajadores del área de farmacia, no perciben reconocimiento económico cuando hacen sobretiempos.		
		4. El salario con lo que ellos cuentan es muy poco para la carga laboral que realizan.		
	3. Competencia del personal	5. Número de personal es poco para las actividades que se realizan en el área de farmacia. Si un personal sale de vacaciones dificulta el programa de actividades.		
		6. Existe personal técnico de edades muy avanzadas, que dificultan los procesos y no tienen título técnico como manda la norma.		

C2. Equipos	4. Renovación de equipos	7. Los equipos de ventilación del área de farmacia aun no son cambiados.	Se han renovado los equipos (computadoras) en el área de Farmacia del Hospital, sin embargo, el personal no puede acceder a varias páginas, debido a la distracción que este puede causar en ellos. Por otro lado, los espacios con los que cuentan no son los adecuados (necesitan más espacio),	nuevos puestos, obviamente con un aumento salarial, pues mencionan que la calidad de vida también ha aumentado y más apoyo del Estado en los procesos de adquisición.
		8. Demora en el cambio y/o reparación de equipos.		
	5. Infraestructura	9. Necesitan áreas más grandes para el área de farmacia.		
		10. Las nuevas áreas de farmacia, no son adecuadas para las actividades que realizan.		
		11. No permiten seguir creciendo e implementando nuevos procesos.		
	6. Soporte técnico	12. Hay restricciones para el uso de las nuevas computadoras, como por ejemplo: no poner USB en ninguna computadora, solo el jefe tiene permiso a esto.		
13. No tienen acceso a varias páginas, solo al Gmail, y páginas del Estado.				
C3. Procesos	7. Burocracia	14. Las compras y adquisiciones deben pasar por varios visados y autorizaciones para la asignación presupuestal.	El área de farmacia cuenta con un POA, para realizar los procesos de compras, sin embargo la adquisición de nuevos equipos es lenta, lo que provoca malestar, por ejemplo, el software que se utiliza es muy antiguo, estando programado para un cambio.	
		15. Cada área de farmacia cuenta con un POA, para las actividades anuales, y todo debe ser tramitado con tiempo, de lo contrario las compras y adquisiciones será más lenta.		
	8. Logística	16. Los procesos de compras son lentos que luego ocasiona desabastecimiento en los bienes que requiere la institución.		
		17. No existe un plan de contingencia en caso fallara este procedimiento.		
	9. software	18. El software que manejan es del año 2004, lo que implica la lentitud de algunas actividades y control de bienes.		
		19. El personal de edad más avanzada no tienen paciencia al usar el software.		
C4. Recursos económicos	10. Disponibilidad presupuestal	20. No hay disposición presupuestal para las <b>compras de urgencia.</b>	El hospital se le dificulta adquirir compras de urgencia, dificultando así la labor del trabajador.	
		21. La cantidad de personas que atiende el área de farmacia, implica la existencia de un presupuesto de emergencia.		

### Anexo 3: Matriz de antecedentes

Datos del antecedente 1: Nacional			
Título	Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017.	Metodología	
Autor	Chura Muñuico, Ruth Yenny	Tipo	Descriptivo
Año	2018	Enfoque	
Objetivo	Determinar el grado de correlación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras profesionales del Hospital Carlos Monge Medrano, Juliaca, 2017.	Diseño	Transversal Correlacional
Resultados	Según el estudio realizado en el Hospital Carlos Monge Medrano, se determinaron 3 estilos de liderazgo, estos son: Liderazgo Laissez Faire (3.46 de la media), Liderazgo Transaccional (2.92) y Liderazgo Transformacional (2.77). En cuanto a la percepción del clima organizacional, se determinó que el 57.1% percibe un clima desfavorable, el 42.9% percibe un clima mediantemente favorable y el 0% percibe un clima favorable.	Población	22 licenciadas en enfermería.
		Técnicas	Análisis de datos
		Instrumentos	Cuestionarios
Conclusiones	En el Hospital Carlos Monge Medrano, se concluyó que las enfermeras del dicho establecimiento de salud perciben un clima organizacional desfavorable. A un nivel de significancia del 5% se concluyó que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.		
Redacción final al estilo Tesis	Chura (2018) en sus tesis titulada <i>Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017</i> , realizó una investigación tipo descriptivo, correlacional y de corte transversal a 22 licenciados de enfermería, con el objetivo principal determinar el grado de correlación que existe entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en el mencionado establecimiento de salud. El análisis de los datos determinó que las enfermeras percibieron 3 estilos de liderazgos, estos son: Liderazgo Laissez Faire (3.46 de la media), Liderazgo Transaccional (2.92) y Liderazgo Transformacional (2.77), en cuanto al clima organizacional se comprobó que el 57.1% percibe un clima desfavorable, el 42.9% percibe un clima mediantemente favorable y el 0% percibe un clima favorable. Se concluyó que a un nivel de significancia del 5% se concluyó que existe una relación positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Chura (2018), determinó que las enfermeras percibieron 3 estilos de liderazgos, estos son: L. Laissez Faire, L. Transformacional y L. Transaccional donde este último involucra la recompensa por un trabajo bien hecho, también se concluyó en que el L. Transformacional tiene una relación directa con el clima organizacional. Por lo tanto se sugiere tener presente el fortalecimiento del desarrollo del personal para mejora del clima organizacional.		
Referencia (tesis)	Chura, R. (2018). Relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional percibido por las enfermeras del Hospital Carlos Monge Medrano Juliaca, junio 2017. (Tesis de maestría). Perú: Universidad de Peruana Unión.		

Datos del antecedente 2: Nacional		
Título	Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de salud que labora en el servicio de hospitalización del Centro De Salud Santa Cruz, 2015	Metodología

Autor	Carranza Cubas, Clemira	Tipo	No experimental tipo descriptiva correlacional
Año	2017		
Objetivo	Determinar la influencia del clima laboral en la satisfacción del personal de salud que labora en el servicio de Hospitalización del Centro de Salud Santa Cruz.2015.	Población	50 trabajadores
Resultados	En el Centro de Salud Santa Cruz, se determinó que existe un clima laboral medianamente favorable (62.86%), seguido de un clima favorable (28.57%) y desfavorable (8.57%). Por otro lado, la autorrealización (65.71%) influye en el clima laboral, seguido de comunicación (62.86%), involucramiento laboral (60%), condiciones laborales (57.14%) y Supervisión (514.43%).	Muestra	35 trabajadores
		Técnicas	Encuestas
Conclusiones	En conclusión, los trabajadores del Centro de Salud Santa Cruz.2015 perciben un clima laboral medianamente favorable (62.86%). La correlación entre clima organizacional y las de satisfacción laboral 35 son positivas esto nos sugieren que el clima laboral y la satisfacción laboral no son variables independientes, que estadísticamente se relacionan entre sí.	Instrumentos	Dos cuestionarios
Redacción final al estilo artículo	Carranza (2017) se determinó que existe un clima laboral medianamente favorable (62.86%), seguido de un clima favorable (28.57%) y desfavorable (8.57%). Por otro lado, la autorrealización (65.71%) influye en el clima laboral, seguido de comunicación (62.86%), involucramiento laboral (60%), condiciones laborales (57.14%) y Supervisión (514.43%). Concluyendo que la correlación entre las dimensiones de clima organizacional y las de satisfacción laboral 35 son positivas (> 0,5).	Referencia	Carranza, C. (2017). Clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de salud que labora en el servicio de hospitalización del centro de salud santa cruz, 2015. (Tesis de maestría). Perú. Universidad César Vallejo.

Datos del antecedente 3: Nacional		
Título	Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía hospital Víctor Lazarte Echegaray– Trujillo, 2015.	Metodología

Autor	Chávez Sánchez, Daymar Paola Ríos Lozano, Katerine	Tipo	Es cuantitativa de tipo descriptivo correlacional de corte transversal.
Año	2015		
Objetivo	Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía Hospital Víctor Lazarte Echegaray–Trujillo, 2015.		
Resultados	Con respecto al clima organizacional se determinó que existe un nivel medio de 59%, un nivel alto de 41% y un nivel bajo de 7%, en todo el personal de enfermería. Con relación a la satisfacción laboral se comprobó que las enfermeras muestran un nivel alto de 52%, un nivel medio de 41% y un nivel bajo de 7%.		
Conclusiones	Se concluyó que existe un clima organización medio, y una alta satisfacción laboral. Existe una relación altamente significativa con $P= 0.76$ entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal de enfermería	Población	27 enfermeras
		Muestra	27 enfermeras
		Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario para cada variable (escala likert)
Método de análisis de datos			Los datos son analizados con Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 2
Redacción final al estilo Tesis	Chávez y Ríos (2015). En su tesis titulada <i>Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía hospital Víctor Lazarte Echegaray– Trujillo, 2015</i> , Tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía del mencionado nosocomio. Esta investigación es cuantitativa de tipo descriptivo correlacional de corte transversal en el que participaron 27 enfermeras, teniendo como resultado la existencia de un clima organizacional medio (59%) y una satisfacción laboral alta (52%), por tal, se concluyó que existe una relación ( $P=0.76$ ) entre ambas variables.		
Redacción final al estilo artículo	Chávez y Ríos (2015) comprobó que existe una correlación alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, debido a que el personal de salud se desenvuelve bien en sus funciones contribuyendo profesionalmente a la organización, ambos conceptos son indispensables para el desenvolvimiento de la organización.		
Referencia	Chávez, D. Ríos, K. (2015). <i>Clima organizacional y satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de cirugía hospital Víctor Lazarte Echegaray– Trujillo, 2015</i> . (Tesis de licenciatura). Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.		

Datos del antecedente 4: Nacional			
Título	Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral del enfermero en cirugía del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen – 2016.	Metodología	
Autor	Franco Zegarra, Isabel Cristina	Tipo	hipotético – deductivo
Año	2016	Enfoque	cuantitativo

Objetivo	Determinar la relación que existe entre la percepción de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del enfermero en cirugía del H.N.G.A.I en el año 2016.	Diseño	No experimental, correlacional y de corte transversal.
Resultados	Los resultados encontrados, solo el 14.6% de los enfermeros en cirugía del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen percibe un clima organizacional favorable el 36.5% lo percibe medianamente favorable y un 25.0% como desfavorable. Respecto a la satisfacción laboral, se encontró que solo el 5.2% lo percibe como excelente, un 50.0% como bueno, un 39.6% regular, y un 5.2% lo percibe como malo.	Población	188 enfermeros
		Muestra	96 enfermeros
		Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	Se concluye que existe una relación entre las variables percepción del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del enfermero en cirugía del hospital Guillermo Almenara.	Método de análisis de datos	Análisis descriptivos y bivariado.
Redacción final al estilo Tesis	Franco (2016) realizó una tesis titulada, <i>Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral del enfermero en cirugía del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen – 2016</i> , dicha investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la percepción de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del enfermero en cirugía del H.N.G.A.I en el año 2016 utilizando un diseño no experimental, correlacional y de corte transversal. Cuyo resultados comprobaron un clima laboral de 36.5% lo que se considera favorable, mientras que el 50% percibe una satisfacción laboral bueno.		
Redacción final al estilo artículo	Franco (2016) realizó una investigación cuyo resultado concluyó en que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, es decir, a mayor clima organizacional mayor satisfacción laboral, sin embargo, el desarrollo del personal y de tareas no contribuye a esta correlación.		
Referencia	Franco, I. (2016). <i>Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral del enfermero en cirugía del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen – 2016</i> . (Tesis de maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.		

Datos del antecedente 5: Nacional			
Título	Clima laboral y Estrés en el profesional químico farmacéutico de la dirección de inspección y certificación - DIGEMID, 2017.	Metodología	
Autor	Zapata Valdivieso, Carlos Enrique		
Año	2017		
Objetivo	Determinar la relación entre el clima laboral y el estrés del profesional químico farmacéutico de la dirección de inspección y certificación - DIGEMID, 2017.	Diseño	No experimental, analítico, transversal, correlacional,
Resultados	Se concluyó que el 68.9% tiene una percepción regular acerca del clima laboral, un 26.9% considera que es bueno y un 4.2% lo considera malo.	Método	hipotético deductivo
		Población	119 personas
		Muestra	119 personas

	La dimensión de involucramiento laboral se percibe un nivel alto (85.7%), mientras que en comunicación se considera regular (63.9%), las dimensiones como la comunicación y condiciones laborales tiene una percepción regular (ambas con un 63.9%).	Técnicas	Encuestas
Conclusiones	Se concluyó en que existe una relación moderada e inversa entre el clima laboral y el estrés laboral, es decir a mayor clima laboral menor estrés laboral. Mientras que las dimensiones como ambiente de psicológico, carga de trabajo y el ambiente social tiene una relación baja y directa, es decir, a mayor clima laboral mayor ambiente psicológico, mayor carga de trabajo y ambiente social para el profesional.	Instrumentos	Inventario de Clima Laboral (ICM - SIMAPRO)
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Zapata (2017) realizó una tesis titulada, <i>Clima laboral y Estrés en el profesional químico farmacéutico de la dirección de inspección y certificación - DIGEMID, 2017</i> ; en el que utilizo una diseño no experimental, analítico, transversal y correlacional, cuyo objetivo fue determinar la relación de ambas variables de los químicos farmacéuticos, lo que concluyo en la existencia de una relación moderada e inversa entre el clima laboral y el estrés laboral, es decir a mayor clima laboral menor estrés laboral. Mientras que las dimensiones como ambiente de psicológico, carga de trabajo y el ambiente social tiene una relación baja y directa, es decir, a mayor clima laboral mayor ambiente psicológico, mayor carga de trabajo y ambiente social para el profesional.		
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Zapata (2017) realizó una investigación con un método deductivo, lo que concluyó en la existencia de una relación moderada e inversa entre el clima y el estrés laboral, mientras que las dimensiones como ambiente tanto psicológico como físico, la sobrecarga de trabajo tiene una relación baja y directa.		
Referencia (tesis)	Zapata, C. (2017). Clima laboral y Estrés en el profesional químico farmacéutico de la dirección de inspección y certificación - DIGEMID, 2017. (Tesis de maestría). Perú: Universidad Cesar Vallejo.		

Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial	Metodología	
Autor	Rogelio Fernández Argüelles Perla Anahí Cobos Díaz María del Rocío Figueroa Varela	Tipo	Descriptivo
Año	2015		
Objetivo	Evaluar el clima organizacional y la satisfacción del personal en un centro de rehabilitación y educación especial.	Diseño	Transversal
Resultados	En el Centro de Rehabilitación y educación especial tuvo como resultado que el clima organizacional tuvo un valor promedio de 153,4 y una baja satisfacción del personal que labora	Método	Estudio observacional
		Población	86 trabajadores

	en la institución. El 31,4 y 33,7 % de los trabajadores valoraron con alta satisfacción las relaciones interpersonales y la retribución por su trabajo respectivamente. El 32,6 % no está satisfecho con el estilo de dirección así mismo como el no estar satisfecho con el sentido de pertenencia.	Muestra	86 trabajadores
Conclusiones	La evaluación realizada indica que los trabajadores se sienten medianamente satisfechos en el centro de rehabilitación, asimismo, su satisfacción está relacionada directamente con el desarrollo que él tenga en la institución y de las repercusiones de un centro con constantes cambios directivos, que deja como consecuencia la falta de seguimiento a sus procesos administrativos que puede generar un desequilibrio en la institución.	Instrumentos	Escala de Clima Organizacional
Redacción final al estilo artículo	Fernández, Cobos y Figuera (2015) realizó una investigación en México, donde se comprobó que la mala satisfacción del personal es consecuencia de los problemas del clima organizacional tales como el desarrollo profesional, también, el constante cambio de dirección el implica que no hay continuidad en los procesos y como consecuencia hay un estancamiento, por lo tanto, se deben enfocar más en la comunicación y el estilo de dirección para que los trabajadores sean escuchado.		
Referencia	Fernández, R. Cobos, P. Figuera, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. Revista Cubana Salud Pública vol.41 no.4. Cuba.		

Datos del antecedente 2: Internacional			
Título	Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015.	Metodología	
Autor	Dora Araya Mojica. Douglas Ugalde Solera.	Tipo	No experimental
Año	2015		
Objetivo	Identificar la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional de los diferentes departamentos de la Clínica de Chomes, desde su opinión sobre liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.		
Resultados	Los resultados obtenidos de los indicadores de clima laboral determinan que, en el área de farmacia, existe un liderazgo medio (alerta). La motivación es satisfactoria porque se les reconoce su aportación. La Participación es uno de los indicadores más bajos en la percepción del Clima Organizacional, en cuanto al indicador de reciprocidad, se confirma que al personal le satisface el sistema, se esmera por dar una atención de calidad y está comprometido con el mejoramiento del desempeño.	Población	68 trabajadores
		Muestra	68 trabajadores
		Técnicas	Encuestas y observación
		Instrumentos	Cuestionario

Conclusiones	Se concluyó que existen diversos aspectos que requieren ser mejorados al interior de la organización. Por ejemplo, los procesos de planeación, evaluación de resultados, programas motivacionales y sistemas de comunicación interna, mostraron la más baja consideración dentro de las categorías empleadas para medir el clima organizacional.	Método de análisis de datos	Por un programa Excel.
Redacción final al estilo Tesis	Araya y Ugalde (2015) en su tesis titulada, <i>Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015</i> , se utilizó un diseño no experimental y descriptivo cuyo objetivo principal es identificar la percepción de los funcionarios sobre el clima organizacional de los diferentes departamentos de la Clínica de Chomes, en el que se comprobó que las dimensiones como el liderazgo tienen una percepción media con los trabajadores, por otro lado, la motivación tiene una percepción satisfactoria por las condiciones de trabajo que la clínica ofrece a sus trabajadores, asimismo, el reconocimiento a la aportación y la realización personal. En cuanto a la participación se tiene una percepción media, debido al bajo involucramiento al cambio, compromiso a la productividad y compatibilización de intereses. En la dimensión reciprocidad se confirma que al personal le satisface el sistema, se esmera por dar una atención de calidad y está comprometido con el mejoramiento del desempeño.		
Redacción final al estilo artículo	Araya y Ugalde (2015) concluyeron en que las condiciones de trabajo motiva a que los trabajadores desarrollen sus actividades con mayor eficiencia, por otro lado el bajo involucramiento a raíz de un cambio, el compromiso a la productividad y desarrollo de intereses influye de manera negativa a la participación del trabajador en la organización, también, el liderazgo influye de manera directa a los trabajadores.		
Referencia	Araya, D. Ugalde, D. (2015). <i>Identificar el Clima Organizacional de la Clínica de Chomes, en el mes de octubre 2015</i> . (Tesis de maestría). Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública.		

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad	Metodología	
Autor	Obreque Huenchuan, Andrea Elizabeth	Tipo	transversal descriptivo no experimenta
Año	2015		
Objetivo	Obtener mayor precisión de la influencia del clima organizacional en el compromiso funcionarios en un hospital de baja complejidad, para definir y priorizar las dimensiones que producen mayor compromiso funcionario.	Población	106 funcionarios
Resultados	Al realizar la investigación en el Hospital de baja complejidad – Hospital San Francisco Llay Llay se obtuvo como resultado un clima organizacional positivo, y se muestran las dimensiones como estructura, responsabilidad, riesgo, calidez, apoyo, identidad, supervisión, motivación y oportunidad positivas, mientras que las dimensiones como, la estabilidad, recursos y comunicación tienen una percepción desfavorable.	Muestra	106 funcionarios
		Técnicas	Encuestas
		Instrumentos	Cuestionarios

Conclusiones	La investigación concluye en que los funcionarios del hospital Llay Llay tienen una percepción favorable del clima organizacional al igual que el compromiso de los funcionarios. Para poder enfatizarnos en el compromiso, es necesario prestar mayor atención a ciertas dimensiones del clima organizacional, como, comunicación, motivación, el estilo de supervisión y la identidad y en segundo lugar gestionar la estructura, el riesgo, la calidez, el apoyo, la oportunidad de desarrollo y la distribución de personal y materia.		
Redacción final al estilo Tesis	Obreque (2015) realizó su tesis titulada, <i>Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad</i> , de tipo transversal descriptivo no experimental, tuvo como objetivo obtener mayor precisión de la influencia del clima organizacional en el compromiso funcionarios, para definir y priorizar las dimensiones que producen mayor compromiso funcionario, teniendo como resultado un nivel alto de ambas variables, existiendo así una relación entre ellas. Se determinó también que las dimensiones como, comunicación, motivación, el estilo de supervisión y la identidad son aquellas que se vinculan con el compromiso de los funcionarios, por lo tanto, son las que se consideran primero. La estructura, el riesgo, la calidez, el apoyo, la oportunidad de desarrollo y la distribución de personal y materia deben ser desarrolladas en segundo lugar.		
Redacción final al estilo artículo	Obreque (2015) investigó el clima organizacional y el compromiso, concluyendo en que los trabajadores se comprometen por el beneficio de la organización, tomando decisiones arriesgadas con el fin de lograr las metas, además se debe mantener una comunicación clara acerca de los procedimientos y normas de la institución ya que son beneficiosas para la toma de decisiones, por otro lado, se concluyó que las relaciones interpersonales o la formación de grupos informales promueve el éxito del clima organizacional y el logro de los objetivos.		
Referencia	Obreque, A. (2015). <i>Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital público de baja complejidad</i> . (Tesis de maestría). Chile: Universidad De Chile.		

Datos del antecedente 4: Internacional			
Título	Estrés Laboral y Clima Organizacional en el personal de enfermería de un hospital público	Metodología	
Autor	Zhañay Tapia Joshep Andrés Fredy Raúl Cano Cruz	Tipo	Cuantitativo Correlacional
Año	2017	Enfoque	crítico propositivo
Objetivo	Determinar si el estrés laboral influye en el clima organizacional en el personal de enfermería de un hospital público.	Diseño	Transversal No experimental
Resultados	Se procesaron los datos y se obtuvo como resultado un nivel de estrés laboral alto, seguido de un estrés medio y por último un estrés bajo, mientras que el clima laboral se percibe como desfavorable. Por lo tanto, el estrés laboral SI influye en el clima organizacional del personal de enfermería del Hospital del Día IESS Sangolqui.	Método	No Probabilística
		Población	40 profesionales
		Muestra	40 profesionales
		Técnicas	Encuestas

Conclusiones	Se concluyó en la existencia de una relación entre el estrés laboral y el clima organizacional. El nivel de estrés alto y el clima organizacional desfavorable lo cual afecta las actividades en el trabajo.	Instrumentos	Cuestionarios
Redacción final al estilo Tesis	Zhañay y Cano (2017) en su tesis titulada <i>Estrés Laboral y Clima Organizacional en el personal de enfermería de un hospital público</i> , de tipo cuantitativo correlacional, tuvo como unidad de estudio a 40 profesionales de salud, cuyo objetivo principal es determinar si el estrés laboral influye en el clima organizacional en el personal de enfermería del hospital público, teniendo como resultado el alto estrés laboral perjudicando el ambiente de trabajo, asimismo, se determinó que el clima organizacional es desfavorable afectando las actividades en el hospital. Por lo tanto, se concluyó una relación entre el clima organizacional y el estrés laboral.		
Redacción final al estilo artículo	Zhañay y Cano (2017) determinó que el estrés laboral perjudica el ambiente de trabajo y la salud propia del trabajador, asimismo, comprobó que el clima organizacional desfavorable trae como consecuencia una mala comunicación entre jefes inmediatos y personal operativo afectando las actividades en el hospital. Por lo tanto, existe una relación dependiente entre el clima organizacional y el estrés laboral.		
Referencia	Zhañay, J. Cano, F. (2017). <i>Estrés Laboral y Clima Organizacional en el personal de enfermería de un hospital público</i> . (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Central Del Ecuador.		

Datos del antecedente 5: Internacional			
Título	Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud.	Metodología	
Autor	Diego Andrés Rivera Porras Juan Diego Hernández Lalinde Jesús Oreste Forgiony Santos Nidia Johanna Bonilla Cruz Astrid Carolina Rozo Sánchez	Tipo	Cuantitativo Correlacional
Año	2017	Enfoque	crítico propositivo
Objetivo	Analizar la motivación laboral, el clima social organizacional y la satisfacción en las relaciones interpersonales desde la perspectiva del área de trabajo y el género	Diseño	No experimental, correlacional y de corte transversa
Resultados	Este estudio tiene como resultado, que el personal administrativo, asistencial, medico, directivo, y de servicio generales, perciben un nivel bajo de la motivación interna, así como las retribuciones deseadas para el trabajo.		
		Muestra	52 funcionarios

	También se determinó una relación positiva entre relaciones interpersonales y motivación laboral, asimismo, existe una correlación positiva entre relaciones interpersonales y clima social organizacional.	Técnicas	Encuestas
Conclusiones	La investigación concluyo en la existencia de una relación entre las variables, relaciones interpersonales y motivación, y relaciones interpersonales y clima social organizacional, por lo tanto, no hay evidencia de la relación entre motivación y clima social organizacional. Asimismo, se evidencio que el área de trabajo y el género no influyen en ninguna de las variables.	Instrumentos	Cuestionarios
Redacción final al estilo artículo	Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla y Rozo (2017) realizaron una investigación en Colombia, en el cual nos menciona que el clima organizacional en entidades públicas se puede determinar de muchas formas debido a que cada área tiene un perspectiva de verlo, también afirmo que la dimensión apoyo promueve la confianza y tolerancia dentro de la institución ante autoridades de mayor rango, también, el área de trabajo y el género no influyen en la motivación, relaciones interpersonales y el clima organizacional.		
Referencia	Rivera, D. Hernández, J. Forgiony, J. Bonilla, N. Rozo, A. (2017). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. Revista Espacios vol. 39, N° 16. Colombia.		

## Matriz de teorías

Teoría 1: <b>TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS</b>					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Elton Mayo.	2007	Mayo (citado en Chiavenato 2007) indicó que “en la industria y en otras situaciones humanas, el administrador trata con grupos humanos bien cohesionados, y no con una horda de personas, el deseo del hombre de estar asociado constantemente a sus compañeros de trabajo es una fuerte, si no la más fuerte, característica humana”. (p. 117).	Mayo, (citado por Chiavenato, 2007) señaló que esta teoría tiene un enfoque al comportamiento humano como los grupos primarios, y de consolidar estos grupos se pueden evitar problemas como rotación, baja moral, falta de iniciativa, baja eficiencia, etc.,	Esta teoría será de gran apoyo para determinar la situación social entre los químicos farmacéuticos en su trabajo.	La teoría de las relaciones humanas, establecida por su pionero Elton Mayo, nos da un enfoque al factor humano, y el gran valor de tener satisfechos a los trabajadores para el beneficio de la organización destacando la cohesión de los grupos que la hacen más fuerte y del nacimiento de los grupos informales en la organización
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	

Fritz Jules Roethlisberger y William John Dickson	2007	Roethlisberger y Dickson (citado en Chiavenato 2007) verificaron que “el comportamiento de las personas en el trabajo no podía ser comprendido si no se tenía en cuenta la organización informal desarrollada en la empresa.” (p. 112)	Roethlisberger y Dickson (citado en Chiavenato 2007) señalan en esta teoría que los grupos sociales de las organizaciones se dividen en dos grupos: los formales e informales, este último es basada en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, como consecuencia se logra la colaboración espontánea de las personas, la simpatía, la espontaneidad con la cual desarrollan sus actividades, etc.	Esta teoría será aplicada desde el punto de vista de los “grupos sociales” que se originan en el Hospital Nacional, y así comprobar cuál de los dos tipos es más efectiva para el cumplimiento de los objetivos y el buen clima organizacional.	basada en las actitudes y disposiciones de la opinión y colaboración espontánea de las personas. Por otro lado, se da una gran importancia al liderazgo del administrador, ya que de él depende desarrollar la confianza en las personas; de promover el cambio rompiendo esquemas; de saber priorizar lo importante y guiar hacia esa dirección. Cabe resaltar que el estilo de liderazgo que se utiliza depende de cómo sea el trabajador, ya que por medio de ello dependerá el éxito o fracaso de la institución. En consecuencia, la teoría de Relaciones Humanas permitirá que la empresa en estudio pueda comprender la importancia de los “grupos informales”, ya que estos son los que están más comprometidos con la empresa. Asimismo, se podrá enfocar en el estilo de liderazgo que maneja el administrador, de tal forma que se vea reflejada en el logro de los objetivos. (Chiavenato, 2007).
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Kurt Lewin	2007	Lewin (citado en Chiavenato, 2007) menciona que “el comportamiento, las actitudes, las creencias y los valores de la persona se originan en los grupos a los cuales pertenece.” (p. 113)  Lewin (citado en Chiavenato, 2007) menciona que “toda necesidad crea un estado de tensión en la persona, una predisposición a la acción. Cuando se encuentra un objeto accesible, éste adquiere valencia positiva, y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objeto.” (p. 101)	Lewin (citado en Chiavenato, 2007) señala que la motivación del comportamiento juega un papel importante, para lo que propone una ecuación, donde el comportamiento es igual a la interacción de las personas con el ambiente que les rodea. La falla de estos dos conceptos puede incrementar la tensión y descaminar el comportamiento.	Esta ecuación desarrollada por Lewin en esta teoría será de apoyo para determinar la motivación del comportamiento, bajo estas dos variables.	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Jeffrey Pfeffer	2007	Pfeffer (citado en Chiavenato, 2007) mencionó que “la clave del éxito organizacional está en las personas y en	Pfeffer (citado en Chiavenato, 2007) menciona que el éxito se basa en el liderazgo utilizado por las personas, el cual debe tener tres características	Esta teoría será utilizada desde el punto de vista del liderazgo, para determinar si el líder reúne las	

		el liderazgo. El administrador debe ser un verdadero líder.” (p. 23)	fundamentales, estas son: desarrollar confianza en las personas; deben promover el cambio, romper esquemas; y por último deben saber priorizar lo importante y guiar hacia esa dirección.	características y logra los objetivos del área de Farmacia del Hospital Nacional.	
<b>Referencia:</b>	Castrillón, A. (2014). <i>Fundamentos Generales de la Administración, Administración General</i> . Colombia. Centro Editorial Esumer.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Robert Tannenbaum y Warren Schmidt	2007	Tannenbaum y Schmidt (citado en Chiavenato, 2007) muestran “un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.” (p. 108)	Tannenbaum y Schmidt (citado en Chiavenato, 2007) nos muestran un esquema donde se determina el comportamiento del líder, que por un extremo el gerente tiene un alto control con su personal (autocrático) y por el otro lado existe una alta libertad de acción hacia su personal (participativo), en cambio el liderazgo situacional se refiere a que el gerente puede aplicar el estilo de liderazgo según el tipo de personal o cuando la situación lo requiera.	Este modelo establecido por Tannenbaum y Schmidt nos ayudará a enfocarnos la relación del personal (químicos farmacéuticos) con los líderes de cada área, saber si aplican bien los estilos de liderazgos según la situación que se les presenta día a día.	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				

<b>Teoría 2: TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
Abrahan H. Maslow	2010	Maslow (citado en Ramírez, 2010) señaló “que el hombre actúa e induce al grupo a luchar por la satisfacción de las necesidades que siente más importantes. Cuando la necesidad satisfecha es común a todos, tanto el individuo como	Maslow (citado en Ramírez, 2010) nos muestra la jerarquía de las necesidades que son: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. Cabe resaltar que no todos los trabajadores llegan a la cima de la pirámide y sólo cuando las necesidades	Esta pirámide establecida por Maslow, servirá para apoyar a aquellos trabajadores sobresalientes para que	La teoría del comportamiento en la organización está enfocada en las ciencias de la conducta, esta teoría tiende a relacionarse con la teoría de la pirámide de Maslow, donde

		el grupo alcanzan el mismo beneficio.” (p. 183)	primarias sean satisfechas automáticamente el siguiente nivel surge.	así lleguen a la cima de la pirámide.	nos muestra la jerarquía de las necesidades de los trabajadores. A esto se le suma la teoría de Douglas McGregor, la teoría “X” y “Y”, donde menciona que en la organización existe trabajadores renuentes al cambio y aquellos que son innovadores y desafiantes, siendo el último aquellos trabajadores que contribuyen más a la organización. (Ramírez, 2010). Por otro lado, Herberz propone que los trabajadores sean motivados por las actividades que a ellos más les gusta realizar, por lo que es importante que los trabajadores estén en constante interacción con sus compañeros. En consecuencia, la Teoría del comportamiento en la administración busca que la organización en estudio desarrolle estrategias teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores para potencializar las habilidades personales. También nos permitirá tomar en cuenta la comunicación e interacción del trabajo en equipo que se desarrolla en la organización
<b>Referencia:</b>	Ramírez, C. (2010). <i>Fundamentos de la administración</i> . Colombia: Ecoe Ediciones.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Douglas McGregor	2010	McGregor (citado en Ramírez, 2010) menciona que “afirma que en las organizaciones se dan diversos estilos de dirección y destaca los dos más comunes: El estilo tradicional de administración (teoría X), El estilo innovador de administración (teoría Y). (p. 184)	McGregor (citado en Ramírez, 2010) menciona dos estilos de administrar, la teoría X, que es aquella teoría tradicional, resistente al cambio con poca ambición y que necesitan ser dirigidas y por otro lado tenemos la teoría Y que son personas innatas al trabajo que logran los objetivos de la empresa, imaginativa y creativa ante conflictos o problemas, por lo que impone un estilo de administrar participativo, y la teoría X debe apuntar hacia la creación de oportunidades y promover el progreso del personal.	Esta teoría será aplicada, para verificar si los químicos farmacéuticos pertenecen a la teoría X o Y, y establecer estrategias para potencializar las habilidades de estos.	
<b>Referencia:</b>	Ramírez, C. (2010). <i>Fundamentos de la administración</i> . Colombia: Ecoe Ediciones.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Frederick Herzberg	1996	Herzberg (citado en Robbins, 1996) menciona que “si los administradores desean motivar a su gente, deben rediseñar sus puestos para permitir que los trabajadores desempeñen más tareas y que sean más variadas.” (p. 682)	Herzberg (citado en Robbins, 1996) se enfoca al trabajador en relación con su trabajo principal, y que este debe ser llevado con pasión y actitud para el éxito de ello. También da un enfoque acerca de la motivación en relación al trabajo que desempeñan.	Esta teoría nos ayudará a enfocarnos en motivación desde el punto de vista de los trabajos que realizan.	
<b>Referencia:</b>	Robbins (1969). <i>Comportamiento organizacional: teoría y práctica</i> . Estados Unidos: Prentice-Hall Hispanoamericana				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Renis Likert	2007	Likert (citado en Chiavenato, 2007) menciona que “la Teoría del comportamiento, considera a la administración un proceso relativo, en	Likert (citado en Chiavenato, 2007) señaló que las conductas humanas en la organización depende de la percepción de ellos, es por ello, que estableció una teoría	Esta teoría será aplicada para analizar el clima organizacional bajo estas tres variables.	

		el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones. La administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir características diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas existentes. (p. 293)	de análisis basada en variables causales (estructura organizativa, decisiones, etc.), las variables intermedias (motivación, comunicación, toma de decisiones, etc.) y las variable finales (productividad, ganancia o pérdida).		para lograr sus objetivos. (Robbins, 1969); (Chiavenato, 2007).
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Chester Barnard	2007	Barnard (citado en Chiavenato, 2007) menciona que “las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones con otras personas es que pueden alcanzar sus objetivos. En las interacciones humanas, las personas se influyen mutuamente: son las relaciones sociales.” (p. 297)	Barnard (citado en Chiavenato, 2007) señaló que las personas tienen habilidades y limitaciones, por lo que, es necesaria la cooperación entre sí para el logro de los objetivos. También menciona que la organización existe si hay interacción entre las personas, la cooperación y la necesidad de alcanzar objetivo en común.	Esta teoría será aplicada, para determinar si los químicos farmacéuticos trabajan en equipo (relaciones sociales).	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Herbert Alexander Simón	2007	Simón (citado en Castrillón, 2007) menciona que “constantemente optamos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento.” (p. 44)	Simón (citado en Chiavenato, 2007) señala que la teoría del comportamiento conlleva a la organización a un sistema de decisiones, ya que cada persona de la organización, sin importar los niveles jerárquicos participan constantemente en un curso de acción para el logro de los objetivos y esto se continuará haciendo dentro o fuera de la organización.	Esta teoría será de apoyo para determinar la iniciativa acerca de la toma de decisiones para alcanzar objetivos o solucionar conflictos en al área de Farmacia.	
<b>Referencia:</b>	Castrillón, A. (2014). <i>Fundamentos Generales de la Administración, Administración General</i> . Colombia. Centro Editorial Esumer.				

**Teoría 3: TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Autor/es	Cita	Año	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Wendell L. French y Cecil H. Bell	2011	French y Bel (citado en Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011) menciona que la Teoría de Desarrollo Organizacional “es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo..” (p. 8)	French y Bel (citado en Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011) señala que el objetivo de esta teoría es cambiar a las personas y la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, en pocas palabras el DO es un cambio organizacional planeado, con el fin de mejorar la solución de problemas, renovación de los jefes, administración participativa, en el cual aportará toda la organización, fortalecimiento de los equipos y la investigación – acción para que puedan ejecutar una acción apropiada	Esta teoría será de apoyo para la enfocarnos en las actividades de grupos y equipos y si las actividades de estos alcanzan sus objetivos.	La teoría del desarrollo organizacional, tiene un enfoque moderno al desarrollo de las organizaciones con el propósito de facilitar el crecimiento de la institución, también hace referencia a los cambios de creencias, actitudes, debido a que los mercados están cada vez más cambiantes, y los trabajadores deben estar listos para lo que conlleva este. Por otro lado, se indica que existen seis puntos críticos a investigar, estos son, propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, con el fin de evaluar las operaciones en la organización. En consecuencia, la teoría del Desarrollo Organizacional permitirá que la organización este enfocada en los cambios que conlleva los mercados, la reacción de los equipos de trabajo frente a este nuevo panorama. (Montufar, 2007);
<b>Referencia:</b>	Hernández, J. Gallarzo, M. Espinoza J. (2011). <i>Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano</i> . México: Pearson Educación.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Marvin Weisbord	2011	Weisbord (citado en Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011) menciona que “hay seis áreas críticas por diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Además, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área.” (p. 75)	Weisbord (citado en Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011) señala que para el DO existe seis áreas críticas por diagnosticar, más conocido como el modelo de las seis cajas, que consiste en evaluar las operaciones en la organización como aquellas que surgen bajo la necesidad de conocer el estado de las cosas, y determinar los efectos o las consecuencias de las acciones.	Esta teoría nos ayudará a enfocarnos en estas seis áreas de la organización que pueden ser críticas, y poder plantear estrategias con respecto a ello.	
<b>Referencia:</b>	Hernández, J. Gallarzo, M. Espinoza J. (2011). <i>Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano</i> . México: Pearson Educación.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	

Warnen G. Bennis	2008	Bennis (citado en Montufar, 2008) menciona que la teoría de desarrollo organizacional “Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse.” (p. 6)	Bennis (citado en Montufar, 2008) señala que el DO es una estrategia en el cual se pretende cambiar creencias, actitudes, valores, etc., con la finalidad de enfrentar al mundo cada vez más actualizado, como por ejemplo la tecnología, nuevos mercados y los desafíos que este conlleva.	Esta teoría nos ayudará para determinar si el personal está preparado para afrontar los cambios externos de la organización.	(Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011)	
<b>Referencia:</b>	Hernández, J. Gallarzo, M. Espinoza J. (2011). <i>Desarrollo organizacional, enfoque latinoamericano</i> . México: Pearson Educación.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>		
Keith F. Davis	2008	Davis (citado en Montufar, 2008) menciona que la teoría de desarrollo organizacional “tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.” (p. 8)	Davis (citado en Montufar, 2008) menciona que la teoría de desarrollo organizacional señala que es un conjunto de elementos de interacción que cualquier organización necesita para lograr sus objetivos, manteniendo las cualidades personales y grupales de la organización, así mismo, mantener una flexibilidad para los procesos que generen algún cambio.	Desde el punto de vista de Davis, nos ayudará a enfatizarse desde las cualidades de cada persona y la interacción de equipos para el logro de sus objetivos.		
<b>Referencia:</b>	Montufar. R. (2007). <i>Introducción general al desarrollo organizacional</i> . México: Mc Graw Hill.					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>		
John P. Kotter	2007	Kotter (citado en Chiavenato, 2007) menciona que el Desarrollo Organizacional “es un proceso que sigue ocho etapas, que son: Decisión de la dirección de la empresa de utilizar el DO, Diagnóstico inicial, Recolección de datos, Retroalimentación de datos y confrontación, Planeación de acción y solución de problemas, Desarrollo de equipos, Desarrollo intergrupar y Evaluación y acompañamiento.” (p. 330)	Kotter (citado en Chiavenato, 2007) menciona que el Desarrollo Organizacional señala que existe 8 pasos para gestionar el cambio en cualquier organización en referencia al comportamiento del personal dentro de la organización.	Esta teoría nos podrá ser ayuda para establecer estrategias para el cambio dentro de la organización, ya que los cambios pueden ser frecuentes.		

<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción general a la administración</i> . México: Mc Graw Hill.
--------------------	--

### Anexo 5: Matriz de objetivos y justificación

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – Perú, 2019?	Establecer estrategias organizacional para mejorar el clima organizacional en el área de Farmacia de un Hospital Nacional de Lima – Perú, 2019.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cómo se encuentra el clima organizacional del Hospital Nacional de Lima – Perú, 2019?	Diagnosticar Identificar el clima organizacional del personal del área de Farmacia del Hospital Nacional.
¿De qué manera los jefes lideran cada área de Farmacia para realizar las diversas actividades del área de Farmacia?	Identificar el estilo de liderazgo que los jefes de cada área manejan con el personal del área de Farmacia.
¿De qué manera influyen los ambientes de trabajo en los trabajadores del área de Farmacia?	Identificar si los ambientes de trabajo motivan a los Trabajadores a lograr los objetivos establecidos.

Justificación teórica		
Cuestiones	Respuesta	Redacción final
¿Qué teorías sustentan la investigación?	La teoría de Relaciones Humanas, la Teoría del comportamiento en la administración y la teoría	Esta investigación tiene como fundamento a tres teorías, la teoría de relaciones humanas, la teoría de comportamiento en la organizacional y la teoría del desarrollo organizacional, ya que, se enfocan en el factor humano, y nos permiten comprender la importancia de este factor para el logro de los objetivos organizacionales, y objetivos económicos, ganancias o pérdidas.
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	Estas teorías serán de apoyo para diagnosticar los diversos aspectos de la organización, tales como la motivación, el trabajo en equipo, los grupos sociales, el estilo de liderazgo y otras dimensiones que puedan influir en el clima organizacional del área de Farmacia del Hospital Nacional.	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	Estas teorías, demuestran por medio de las investigaciones de sus autores la importancia del recurso humano para cualquier organización, es por ello, que es esencial hacer investigaciones periódicas acerca de este tipo de temas.	
Justificación práctica		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	El área de farmacia del Hospital Nacional, presenta problemas de satisfacción al personal, y el objetivo es descubrir la causa principal de ello y poder implementar nuevas estrategias organizacionales.	Esta investigación nos brinda un enfoque amplio acerca del clima organizacional, brindando información detallada de las distintas áreas de

¿Cuál será la utilidad?	Esta investigación servirá para que el Hospital Nacional tenga una perspectiva interna, acerca del recurso humano con relación a su ambiente de trabajo, y también brindar apoyo a los trabajadores explotando sus cualidades personales.	trabajo y el ambiente donde se labora, estableciendo nuevas estrategias para la mejora del clima organizacional.
¿Qué espera con la investigación?	Brindar información verídica a la institución, para el uso adecuado de ello, y contribuir a la solución de problemas.	
<b>Justificación metodológica</b>		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Se investiga bajo un diseño holístico, debido a que este diseño investiga el todo, como un enfoque global. En el cual la investigación es importante en el diagnóstico sino también en la solución.	En esta investigación será bajo el método holístico, ya que nos permite realizar una investigación más completa e integradora de los métodos, estudios y técnicas. Este enfoque nos permitirá diagnosticar y presentar una solución óptima que nos permitirá potencializar el talento humano y así mejorar el clima organizacional del área de Farmacia del Hospital Nacional.
¿El resultado de la investigación permitirá resolver algún problema?	Como toda organización, existen problemas, en este caso de estudio el Hospital Nacional presenta problemas en relación a su el clima organizacional donde el talento humano de algunas áreas no están motivadas con su medio ambiente.	

## Matriz de conceptos

<b>Variable o categoría 1: clima organizacional</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
Idalberto Chiavenato	2000	Chiavenato (2000), refiere que “el clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.” (p. 120)	El clima organizacional hace referencia a la percepción que el trabajador tiene con su ambiente de trabajo y este se ve reflejada en el comportamiento a su trabajo. (Chiavenato, 2000)	Nos permitirá identificar el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores del área de Farmacia del Hospital Nacional.	El clima organizacional viene a hacer la percepción que tiene el trabajador con su ambiente de trabajo, además de influir positiva o negativamente en el desarrollo personal y laboral del factor humano. (Chiavenato, 2000; Sotomayor, 2016; Toro y Posada, 2013).
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2000). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Colombia: McGRAW-HILL.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	

Alfonso Amador Sotomayor	2016	Sotomayor (2016), refiere que “El clima organizacional reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo.” (p. 355)	El clima organizacional predomina en la organización y en el actuar del factor humano e influir positiva o negativamente en ella. (Sotomayor, 2016).	Nos permitirá como influye en clima organizacional en el trabajo de los químicos.	Por otro lado, el clima organizacional guarda un estrecho vínculo con la motivación y la relación entre jefes y trabajadores debido a que es crucial para el éxito del clima organizacional. (Vergara, 2015; Cole, 2005).
<b>Referencia:</b>	Sotomayor, A. (2016). <i>Administración de los Recursos Humanos, Su proceso organizacional</i> . Universidad Autónoma De Nuevo León. México.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Fernando Toro Álvarez Alejandro Sanín Posada	2013	Toro y Posada (2013) refieren que “El CO también favorece el desarrollo de las personas en el trabajo. Su crecimiento está fuertemente influenciado por las percepciones compartidas acerca de las diferentes realidades del trabajo.” (p. 13)	El clima organizacional se involucra en el desarrollo de sus trabajadores, por medio de oportunidades de crecimiento laboral. (Toro y Posada, 2013).	Se podrá tener un panorama más claro de si la organización contribuye al desarrollo de sus trabajadores.	
<b>Referencia:</b>	Toro, F. Sanín, A. (2013). <i>Gestión del clima organizacional, Intervención basada en evidencias</i> . Colombia: Editorial L. Vieco e Hijas Ltda.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Sergio Vergara Venegas	2015	Vergara (2015) menciona que “el clima es un ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.” (p. 47)	El clima organizacional tiene una estrecha relación con la motivación, debido a las emociones que los miembros de la organización puedan sentir. (Vergara, 2015)	Nos permite esclarecer la perspectiva de la motivación que existe en la organización.	
<b>Referencia:</b>	Vergara, S. (2015). <i>Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa</i> . Chile: Ediciones UC.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	

Donald W. Cole	2005	Cole (2005) refiere que “el aspecto más crucial del clima de la organización es obviamente la relación entre el jefe (director, gerente. Ejecutivo) y el empleado.” (p. 76)	El clima organizacional tiene como punto fundamental el estilo de liderazgo, es decir, la relación que hay entre jefe y empleado. (Cole, 2005)	Nos permitirá tener un panorama acerca de la relación que existe entre jefe y empleado que también será primordial para determinar el estilo de liderazgo que se utiliza.	
<b>Referencia:</b>	Cole, D. (2005). <i>Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo</i> . Argentina: Nobuko.				

subcategoría 1: motivación					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2007). Refiere que la motivación es “ese el impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.” (p. 48))	La motivación es una combinación del estímulo externo e interno, porque nace de un ambiente y de los procesos mentales de los individuos.	Nos permitirá tener un panorama acerca de los estímulos internos y externos.	La motivación tiene como propósito estudiar el comportamiento del ser humano en relación a la productividad, porque nace de un ambiente y de los procesos mentales de los individuos. Asimismo, la motivación incide en tres elementos claves, estos son, intensidad, dirección y persistencia para el éxito de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007; Castrillón, 2014; Robbins y Judge, 2009).
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones</i> . México: McGraw-Hill.				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	
Adriana Castrillón Ortega	2014	Castrillón (2014) menciona que “la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se direcciona a desarrollar los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.” (p. 23)	La motivación busca estudiar el comportamiento del ser humano con relación a la productividad, que puede surgir a raíz de las necesidades internas.	Nos permitirá enfocarnos en las necesidades internas que motivan a las personas	

<b>Referencia:</b>		Castrillón, A: (2014). <i>Fundamentos Generales de la Administración</i> . Colombia: Centro Editorial Esumer.		
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>
Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge	2009	Robbins y Judge (2009) refiere que “se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (p. 175)	La motivación tiene tres elementos claves, intensidad, dirección y persistencia para el objetivo del individuo.	Será de apoyo para determinar la motivación bajo estos tres elementos.
<b>Referencia:</b>		Robbins, S. Judge, T. (2009). <i>Comportamiento Organizacional</i> . México: Pearson Educación		

subcategoría 2: liderazgo					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (1)</b>	<b>Aplicación en su tesis (2)</b>	<b>Redacción final (1+2+3+4)</b>
Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge	2009	Robbins y Judge (2009) menciona que “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.” (p. 385)	El liderazgo se describe no solo como aquella figura jerárquica que, si o si debes manejar, sino también como aquella persona que influye en un en el logro de los objetivos.	Nos permitirá ver aquellas personas que son líderes natos y aquellos jefes que apoyan al logro de sus objetivos.	El liderazgo no solo es la figura jerárquica de la organización, sino también aquel que maneja una influencia entre su personal. El liderazgo no solo se enfoca en direccionar, por lo contrario, entabla nuevas formas de motivar, y encamina a que cada área de la organización logre sus objetivos, por medio del desarrollo de las habilidades de su personal. (Robbins y Judge, 2009;
<b>Referencia:</b>		Robbins, S. Judge, T. (2009). <i>Comportamiento Organizacional</i> . México: Pearson Educación			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2009) refiere que “el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas	El liderazgo está en todos lados de la organización, ya que cada departamento elabora	Será de apoyo para verificar si el líder está cumpliendo los objetivos y si conoce a sus	

		o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.” (p. 104)	actividades administrativas a diarias y para llegar a ello se necesita conocer la motivación y dirección de los trabajadores. (Chiavenato, 2007).	trabajadores lo suficiente como para motivarlos al logro de los objetivos.	Chiavenato, 2009; Lussier y Achua, 2011).
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: McGraw-Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Robert N. Lussier, Christofher F. Achua	2011	Lussier y Achua (2011) refiere que “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (p. 6)	El liderazgo tiene como base fundamental la influencia que existe entre líderes y seguidores ya que la relación de ambas partes garantizará el logro de los objetivos.	Será de apoyo para verificar el nivel de comunicación que existe entre líderes y seguidores.	
<b>Referencia:</b>	Lussier, R. Achua, C. (2011). <i>Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades</i> . México: Cengage Learning Editores.				

subcategoría 3: Ambiente de trabajo					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2007) refiere que “Las ciencias de la conducta permiten localizar y crear el ambiente de trabajo óptimo, en que cada persona pueda dar su mejor contribución y, al mismo tiempo, tener conciencia de su potencial.” (p. 328)	El ambiente de trabajo debe ser optimo, para que cada trabajador pueda motivarse y que de ellos mismos nazcan contribuir con la empresa y así potencializar sus habilidades. (Chiavenato, 2007).	Será de apoyo para determinar si el ambiente donde trabajan motiva a los trabajadores a realizar sus actividades.	Para los trabajadores el ambiente donde labora es fundamental, ya que la percepción de ello puede transformar una situación mala en algo tolerable, también, inspira a las personas a brindar lo mejor de sí, y potencializar sus habilidades. Por otro lado,
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: McGraw-Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	

Stephen P. Robbins	2004	Robbins (2004) refiere que “la organización puede volver tolerable una mala situación estableciendo un ambiente de trabajo agradable, lo que incluiría un entorno limpio y atractivo, descansos suficientes, la oportunidad de socializar con los.” (p. 208)	La importancia de un ambiente agradable puede tornar una mala situación en algo más tolerable, por ello, es la importancia de mantener un ambiente limpio, atractivo con el fin de relajarse y socializar. (Robbins, 2004).	Será de apoyo para verificar si los trabajadores tienen una percepción positiva acerca de los ambientes de trabajo.	forma parte fundamental de la interacción y comunicación de los trabajadores dentro de la organización. (Chiavenato, 2007; Robbins, 2004; Robbins y Coulter, 2010)
<b>Referencia:</b>	Robbins, S. (2004). <i>Comportamiento Organizacional</i> . México: Pearson Educación.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Stephen P. Robbins Mary Coulter	2010	“Los trabajadores extrovertidos necesitan un ambiente de trabajo variado y orientado a la acción, que les permita estar con otros y que les dé diversas experiencias.” (p. 291)	Por otro lado, el ambiente de trabajo debe centrarse al tipo de trabajador, y tratar de contagiar esas actitudes extrovertidas con los demás trabajadores. (Robbins y Coulter, 2010).	Será de apoyo para que el ambiente de trabajo sea íntegro al personal.	
<b>Referencia:</b>	Robbins, S. Coulter, M. (2010). <i>Administración</i> . México: Pearson Educación.				

subcategoría 4: trabajo en equipo					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (1)	Aplicación en su tesis (2)	Redacción final (1+2+3+4)
Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2007) refiere que “El trabajo en equipo elimina las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, lo que proporciona una predisposición sana a la creatividad y a la innovación.” (p. 334)	El trabajo en equipo se enfoca en los intereses específicos de cada departamento lo que da lugar a la creatividad e innovación de cada equipo. (Chiavenato, 2007)	Nos ayuda a entender que el trabajo en equipo fortalece la creatividad e innovación.	El trabajo en equipo es una forma creativa para el logro de los objetivos, debido a que elimina las diferencias jerárquicas, dando lugar a que los trabajadores desarrollen sus capacidades
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: McGraw-Hill.				

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)
Sergio Hernández y Rodríguez.	2011	“El trabajo en equipo hace que sus miembros logren resultados superiores que si actuaran en forma individual. Obviamente, se requieren capacidades personales, con actitudes y disciplina para trabajar en equipo en forma coordinada.” (p.18)	El trabajo en equipo requiere ciertas actitudes, capacidades personales y disciplina para trabajar de forma coordinada, solo de esa manera se logrará resultados superiores. (Hernández, 2011)	Nos ayuda a comprender que la actitud de los trabajadores debe ser positiva para mantener la eficacia y eficiencia del equipo de trabajo.
<b>Referencia:</b>	Hernández, S. (2011). <i>Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: McGraw-Hill.			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)
Stephen P. Robbins Mary Coulter	2010	Robbins y Coulter (2010) refiere que “el cambio del trabajo solitario al trabajo en equipo requiere que los empleados cooperen entre sí, compartan información, confronten diferencias y dejen a un lado intereses personales por el bien del equipo. Los gerentes pueden formar equipos eficaces si comprenden qué cosas influyen en el desempeño y la satisfacción.” (p. 247)	Para la formación de los equipos de trabajo, es fundamental para el gerente o líder conocer a sus trabajadores, pues será quien forme un equipo bien cohesionado, para que compartan una sola visión, cooperando todos entre sí. (Robbins y Coulter, 2010)	Nos ayuda a comprender la importancia de un líder en los equipos de trabajo.
<b>Referencia:</b>	Robbins, S. Coulter, M. (2010). <i>Administración</i> . México: Pearson Educación.			

y actitudes. (Chiavenato. 2007; Hernández, 2011)

Debemos tener en cuenta un punto muy importante, este es el papel que maneja el líder o gerente, ya que, por medio de él, se podrán crear equipos bien cohesionados, motivándolos hacia una sola visión. (Robbins y Coulter, 2010)

Variable emergente 1: grupos informales					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo (3)	Aplicación en su tesis (4)	Redacción final (1+2+3+4)

Idalberto Chiavenato	2007	Chiavenato (2007) refiere que “los grupos Informales de la empresa ejercen control social sobre los hábitos laborales y la actitud de cada operario.” (p. 117)	Los grupos sociales en una organización influyen en la actitud de cada trabajador, con el fin de establecer una mayor confianza entre ellos.	Nos ayuda a comprender la importancia de los grupos sociales dentro de la organización.	Los grupos informales son aquellos que se forman de manera natural, que surgen por la necesidad de interactuar o socializar entre ellos estableciendo una mayor confianza entre ellos. Por otro lado, el empoderamiento de los grupos informales puede causar severos problemas a la organización cuando están en oposición con la empresa, por ello se debe manejar con cuidado a estos grupos. (Chiavenato, 2007; Hernández, 2011; Robbins 2004)
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: McGraw-Hill				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Elton Mayo	2011	Mayo (citado por Hernández, 2011) refiere que “el grupo informal tiene más influencia en la productividad, y cuando entra en franca oposición con la dirección de la empresa polariza las relaciones en forma peligrosa y pone en jaque la existencia del negocio.” (p.81)	Los grupos informales pueden ser perjudiciales para la organización de no saber manejarla con cuidado, si bien es cierto puede generar productividad pero cuando entran en oposición con la dirección pueden causar la quiebra de la empresa.	Nos ayuda a comprender que los grupos informales de no ser controlados pueden causar severos problemas a la empresa.	
<b>Referencia:</b>	Hernández, S. (2011). <i>Introducción a la administración teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia</i> . México: McGraw-Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo (3)</b>	<b>Aplicación en su tesis (4)</b>	
Stephen P. Robbins	2004	Robbins (2004) refiere que “los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social. (p. 219)	Los grupos informales nacen de la necesidad de interactuar o socializar entre los trabajadores, no tiene una estructura definida ya que se forman naturalmente en el entorno laboral.	Nos ayuda a comprender las necesidades naturales que los trabajadores puedan tener para socializar.	

<b>Referencia:</b>	Robbins, S. (2004). <i>Comportamiento Organizacional</i> . México: Pearson Educación.
--------------------	---

### Matriz de metodología

Enfoque				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio.	2010	Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que “en la realidad y la práctica cotidiana, los investigadores se nutren de varios marcos de referencia y la intersubjetividad captura la dualidad entre la inducción y la deducción, lo cualitativo y lo cuantitativo. El ser humano procede de ambas formas, es su naturaleza, así actuamos desde que nacemos, por ello hemos de insistir en que los métodos mixtos son más consistentes con nuestra estructura mental y comportamiento habitual.” (p. 548)	Para los autores el enfoque mixto es una mejor forma investigar, debido a que esclarecido que el enfoque cuantitativo o cualitativo no es mejor uno que el otro que, solo tienen diferentes puntos de vista de estudio de un fenómeno.	Para este trabajo de investigación, se procederá a utilizar un enfoque mixto, para estudiar desde el punto de vista cuantitativo (%) y cualitativo (entrevista).
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Mc Graw Hill.			

Tipo				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
Jacqueline Hurtado de Barrera	2000	Hurtado (2010) refieren que “la investigación proyectiva trasciende el campo del “como son” las cosas, para entrar en el “cómo podrían o como deberían ser”, en términos de necesidades, preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos.” (p. 326)	La investigación proyectiva diseña acciones que van dirigidos a la transformación de las situaciones existentes a otras necesarias de los grupos humanos	La investigación proyectiva será de apoyo para enfocarnos en los planes de acción ante la problemática.
<b>Referencia:</b>	Hurtado. (2000). <i>Metodología de la investigación Holística</i> . Venezuela: Fundación Sypal.			

Nivel				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
John W. Creswell y Abbas Tashakkori	2010	Creswell y Tashakkori (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) refieren que “la expectativa es que al final del manuscrito, las conclusiones obtenidas de ambos métodos sean	La investigación debe ser clara y precisa, y gracias a ello se lograra	Es necesario lograr captar la información cuantitativa y cualitativa que en conjunto

		integradas para proveer de una mayor comprensión del planteamiento bajo estudio.” (p. 592)	la comprensión del planteamiento de estudio.	podamos comprender el contexto.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Mc Graw Hill.			

<b>Método</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Guillermina Baena Paz	2017	Baena (2017) refiere que “la inducción es, así, una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general. La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto no plantea un problema.” p. 34)	El método inductivo, parte de lo particular a lo general, es decir, parte sobre casos específicos para la creación de teoría e hipótesis. Por otro lado el método deductivo es lo contrario, parte de lo general a lo partículas, es decir, parte de las leyes a los casos particulares, por lo que no plantea problemas.	Desarrollado bajo el método inductivo y deductivo ambos métodos servirán de soporte a la investigación, debido a que inducimos a la solución según lo estudiado y por el otro lado deduciremos la información de lo general.
<b>Referencia:</b>	Baena, G. (2017). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Grupo Editorial Patria.			

<b>Población</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
German Fracica Naranjo	2010	Fracica (citado por Bernal, “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.” (p. 160)	La población es el conjunto de elementos a investigar.	La población en la investigación será de 75 químicos farmacéuticos del área de Farmacia.	El área de Farmacia del Hospital Nacional cuenta con una población de 70 personas, para determinar la muestra se aplicó la fórmula en una calculadora virtual, teniendo como resultado 63
<b>Número de colaboradores:</b>		75 Químicos farmacéuticos.			
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Educación.				
<b>Muestra</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación de la técnica de muestreo</b>	

Cesar Bernal Torres.	2010	Bernal (2010) refiere que la muestra “es la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.” (p. 162)	La muestra es la parte de la población que se selecciona para desarrollar la investigación.	La muestra del estudio será de 63 personas.	personas, se aplicará el instrumento a los Jefes de cada área de Farmacia, Químicos Farmacéuticos, Técnicos y practicantes, sin discriminación de sexo, edad ni condición laboral. (Feedback Networks).	
<b>Número de colaboradores:</b>	63 Químicos farmacéuticos.					
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Educación.					
<b>Unidades informantes</b>						
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Descripción de cada unidad informante</b>		
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio.	2010	Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que “Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor.” (p. 177)	La generalización de las características o valores de la muestra depende del error de muestreo	a) Jefes de farmacia b) Químicos farmacéuticos c) Técnicos d) practicantes		
<b>Número de xxxx:</b>	##					
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.					

<b>Técnica: Encuesta</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Creswell y Mertens	2010	Creswell y Mertens (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010) “son consideradas por diversos autores como un diseño.” (p. 158)	Es un diseño de investigación el cual tiene como objetivo recolectar datos.	Se hará uso de un cuestionario de clima organizacional.	La técnica por la cual se recolectarán los datos será la encuesta, con la aplicación de un instrumento, cuestionario de clima organizacional, se logrará obtener los datos correspondientes
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.				
<b>Instrumento: Cuestionario</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio	2010	Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p. 217)	Es una herramienta de investigación en el cual se establecen varias preguntas con el fin de recolectar datos para un proceso estadístico.	Se aplicara l encuesta de clima organizacional en el área de farmacia a la muestra correspondiente.	para la obtención de resultados.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.				
<b>Técnica: Entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio	2010	Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras entrevistados.” (p. 418)	La entrevista es una conversación entre dos o más personas, con el fin obtener información detallada de cualquier problema.	Se llevara a cabo una entrevista a fin de recopilar información cualitativa que este dañando el clima organizacional.	La otra técnica que nos servirán para la obtención de datos será la entrevista, debido a que nos dará un enfoque más global acerca del problema. El instrumento, en este caso la guía de entrevista, serán con preguntas abiertas sobre el clima organizacional.
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.				
<b>Instrumento: Guía de entrevista</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio	2010	Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que “la guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para comprender de manera completa y profunda el fenómeno del estudio.” (p. 424)	La guía de entrevista es la manera estructurada de la entrevista, el cual nos permite tener una perspectiva global acerca del tema.	La guía de entrevista será de apoyo para la elaboración de las preguntas más completas, con el fin de indagar y comprender el problema, en este caso, el clima organizacional.	
<b>Referencia:</b>	Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.				