



Universidad del Desarrollo
Facultad de Psicología

**Productividad, bienestar y factores
psicosociales, en los funcionarios de una
institución de salud.**

PRESENTADA A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DEL
DESARROLLO, PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DIRECCIÓN DE PERSONAS.

POR:

PS. FELIPE ABRIGO JORQUERA

T.O. JACQUELINE SALAS MUJICA

DOCENTE GUÍA: DR. PABLO CEA GONZÁLEZ

13 DE AGOSTO, 2024

ÍNDICE.

Resumen ejecutivo/Abstract.....	3
Capítulo I: Descripción de la organización.....	4
Antecedentes de la organización.....	4
Perfil competitivo de la organización.....	6
Análisis externo FODA.....	6
Análisis Interno Canvas.....	9
Capítulo II: Planteamiento del problema/oportunidad/desafío de consultoría.....	9
Contacto inicial con el cliente, y el sistema – cliente.....	9
Mapa del problema/oportunidades/desafíos según el reporte del cliente.....	10
Mapa de problema.....	11
Bienestar Laboral: Una Perspectiva Integral	12
Mapa de oportunidades.	15
Clarificación del rol de los consultores en la organización.	15
Descripción de las dinámicas organizacionales en base del problema/oportunidad/desafío..	17
Situación organizacional a la base problema/oportunidad/desafío, relevancia, pertinencia, y factibilidad de la problemática para el negocio.	18
Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío, su relevancia para el desarrollo organizacional y dirección de personas.....	19
Objetivo general y específicos del trabajo de grado.....	21
Capítulo III: PROPUESTA TEÓRICA – METODOLÓGICA.....	21
Revisión teórica y de antecedentes.....	21
Formulación del problema de investigación.....	25
Preguntas de investigación.....	26
Objetivos generales y específicos de la investigación.	26
Enfoque, tipo y diseño de la investigación.	26
Población y muestra.	26
Plan de recolección y análisis de datos.....	27
Procedimiento.....	29
Plan de análisis.	30
Aspectos éticos de recolección de datos.	30
Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados.....	32

Resultados a nivel descriptivo.....	32
Resultados encuesta PROBIO.....	33
Resultados escala total encuesta PROBIO.	33
Resultados a nivel interpretativo: análisis de resultados a nivel teórico.....	36
Análisis Organizacional del Hospital, utilizando los modelos de Burke-Litwin y 7S de McKinsey.....	36
Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo a información diagnóstica....	40
Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores.	41
Capítulo V: Plan de Acción	41
Diseño de plan de acción.	41
Plan General de Trabajo.....	43
Etapas de propuesta y detalle de actividades, resultados y entregables por etapa.....	44
Actividades:.....	45
Etapa 1: Preparación.....	45
Etapa 2: Implementación.....	49
Etapa de evaluación.....	50
Cronograma de actividades (Gantt).....	53
Presupuesto de implementación de la propuesta (plan financiero).....	53
Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.....	54
Presentación del plan de acción al cliente y recepción del feedback del cliente.....	55
Ajustes y elaboración final del plan de acción.	56
Feedback del plan de acción por parte del cliente.....	56
Ejecución de actividad inicial del plan de acción.....	57
Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesto.....	58
Referencias bibliográficas.....	59
Anexos.....	63
INSTRUMENTO PROBIO.	64
CONSENTIMIENTO INFORMADO PARTICIPANTES.....	71
CERTIFICADO APROBACIÓN COMITÉ DE ÉTICA.	73
BASE DE DATOS.	¡Error! Marcador no definido.
Resultados gráficos de la encuesta PROBIO.	79
AFICHE PROPAGANDA.....	¡Error! Marcador no definido.

Resumen ejecutivo/Abstract.

Este proyecto de grado aborda los desafíos de productividad y bienestar, en una institución de salud pública de alta complejidad. Se centra en describir la desconexión entre la planificación estratégica y la implementación de políticas de bienestar.

El objetivo principal es desarrollar y proponer un programa de intervención basado en la evidencia, que mejore el bienestar y los factores psicosociales que afectan al personal. Los objetivos específicos incluyen:

Evaluar las condiciones actuales de productividad y bienestar del personal, analizar los resultados obtenidos para identificar principales áreas de mejora y diseñar, proponer estrategias de intervención.

El diagnóstico de la encuesta PROBIO, reveló aspectos en la distribución por género y edad, con una predominancia de mujeres (71%) sobre hombres (29%) en el personal. La mayoría del personal que respondió la encuesta, fueron profesionales que se encuentran en el rango de edad de 25 a 39 años (55%). En los resultados de la encuesta destacaron altos niveles de empoderamiento laboral (93% de los funcionarios) y significado del trabajo (83%), mientras que la escala seguridad psicológica, demuestra que un 57% de las personas, se encuentra en el límite del rango mínimo indicado. Estos resultados sugieren que mientras que hay áreas de fortaleza que pueden ser aprovechadas para impulsar mejoras, también existen desafíos significativos que requieren intervenciones específicas. La escala de bienestar laboral indica que un 67% de los funcionarios presentan una experiencia laboral satisfactoria, así como también se observa que un 60% de las personas, presenta la capacidad personal o colectiva de producir resultados en términos de una cierta cantidad y calidad de bienes o servicios y su relación con los recursos utilizados para producirlos.

Con respecto a la información recogida de forma cualitativa, se infiere que el bienestar del personal, se ve afectado por diferentes situaciones, jerarquía, liderazgo, transparencia, plan estratégico y comunicación, que describen la rotación de personal, justicia organizacional, estrés laboral, alineación de los servicios y el compromiso de los funcionarios.

Capítulo I: Descripción de la organización

Antecedentes de la organización.

Historia:

Institución de salud pública de alta complejidad, tipo 1, de referencia regional que presta servicios de atención de salud abierta, cerrada y atención domiciliaria, el objetivo es entregar servicios integrales de mediana y alta complejidad, a las personas, enmarcado en el concepto de red asistencial.

Fundado en 1799, el hospital ha experimentado un crecimiento rápido y ha sufrido cambios en su estructura organizacional. Cuenta con 4415 funcionarios, con un perfil ocupacional que se caracteriza por una mayoría de mujeres y una edad promedio de 40-50 años.

Su historia se caracteriza especialmente por epidemias y terremotos que han ocurrido en la región, que siempre han provocado derrumbes de sus instalaciones, y superaciones de su capacidad asistencial, lo cual ha permitido la oportunidad de construcción de nueva infraestructura, con mejor tecnología y normalización de los cargos, de acuerdo a los diferentes momentos de la historia. Además esto ha permitido ir aumentando paulatinamente la oferta de prestaciones.

El terremoto de 1928, terminó por destruir las instalaciones casi totalmente, permitiendo que nueve años después, el año 1937 se terminaron las obras del hospital, que con el terremoto del año 2010, se vuelven a destruir, permitiendo la construcción de las nuevas instalaciones en el año 2018, las cuales se utilizan en la actualidad.

Dentro de sus principales características, destaca por contar con una referencia técnica, administrativa a los hospitales de la red. Además cuenta una infraestructura moderna y eficiente, e integrada a la comunidad, con un equipo de salud idóneo y capacitado.

Plan estratégico:

En su plan estratégico 2023 – 2027, destaca que sus objetivos organizacionales se enmarcan de la siguiente forma:

Visión 2023: Ser un hospital cercano que asegure la atención de salud integral y el cuidado de todas las personas, de forma eficiente, con calidad y resolutivez, del cual todos nos sintamos orgullosos.

Misión 2023: Existimos para resolver problemas de salud de alta complejidad, con excelencia, compromiso, y un rol asistencial docente, integrados a la red de salud.

Valores 2023: Respeto y humanización, ética y probidad, responsabilidad y compromiso, confianza y colaboración.

Ejes estratégicos 2023: Estos se centran en tres ejes:

1. Ciclo de vida (laboral), de nuestro equipo humano fomentando su bienestar.
2. Atención y experiencia del usuario.
3. Integración de procesos colaborativos (Hospital y red).

Para efectos de este estudio se destaca el eje estratégico, el ciclo de vida (laboral) del equipo humano, fomentando su bienestar, estableciendo como perspectiva de persona y cultura, a través de dos objetivos estratégicos:

1. Contar con un equipo humano motivado, comprometido y orgulloso de ser parte de la institución.
2. Promover una cultura de respeto, integración y trato igualitario para todas las personas.

La institución enfrenta una serie de desafíos que impactan tanto el bienestar laboral como la productividad de sus funcionarios. La jerarquía rígida y autoritaria ha reducido la autonomía y creatividad de los niveles inferiores, lo que limita la capacidad del personal para contribuir de manera innovadora y efectiva, afectando así la productividad. Esta estructura también contribuye a una falta de liderazgo transformacional, generando una carencia de inspiración y sentido de propósito entre los empleados, lo que debilita su motivación y bienestar emocional.

La falta de transparencia en políticas y estrategias ha causado desconfianza y falta de cohesión, lo que se traduce en un ambiente de trabajo menos colaborativo y en

una disminución del compromiso, afectando tanto el bienestar de los empleados como la eficacia del trabajo en equipo. La falta de reconocimiento ha llevado a una distribución inequitativa de recompensas, haciendo que los empleados se sientan menos valorados, lo que reduce su motivación y, por ende, su productividad.

La comunicación ineficiente y la falta de conocimiento del plan estratégico han contribuido a una falta de dirección clara y alineación entre los departamentos, generando desmotivación y una disminución en la eficacia operativa. Esta falta de alineación y claridad también afecta la capacidad del personal para colaborar de manera efectiva, impactando negativamente tanto el bienestar como la productividad. Además, una carrera laboral deficiente con pocas oportunidades de desarrollo y promoción ha reducido el incentivo para el crecimiento profesional, lo que puede llevar a una menor satisfacción laboral y un menor rendimiento.

Estas deficiencias han conducido a una resistencia al cambio y un bienestar laboral débil, evidenciado en la alta rotación, el estrés laboral y la falta de justicia organizacional. La falta de compromiso y desmotivación resultantes afectan directamente la productividad, mientras que el estrés laboral incrementado impacta negativamente en la salud mental y física de los funcionarios.

Perfil competitivo de la organización.

Análisis externo FODA.

Figura N° 3: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Colaboradores capacitados técnicamente Alta tecnología médica Infraestructura moderna Acceso a tratamientos especializados Hospital acreditado en estándares de calidad Hospital con prestaciones únicas en la región Estrategia del hospital con pilares claros, centrado en usuarios, colaboradores y procesos.	Falencia del sistema informático Pago GRD no asociado a producción laboral Comunicación informal de colaboradores no genera trabajo en equipo Falta de reconocimiento entre los departamentos Problemas de financiamiento y recursos limitados Procesos poco ágiles y no integrados Usuarios insatisfechos y reclamos Tiempo de espera prolongado para algunas especialidades Escasez de personal en algunas áreas

	Desconocimiento de la estrategia por parte de colaboradores Desmotivación de los funcionarios Liderazgo disfuncional Comunicación ineficiente Cargos directivos inestables
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> Escasez de especialidades médicas Pandemias y desafíos pendientes del COVID-19 Falta de programas de investigación Usuarios con imagen errónea de la organización Los incentivos en el área pública no son igualitarios, entre médicos, profesionales, técnicos y auxiliares. Presión financiera y restricciones presupuestarias Envejecimiento de la población	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> Telemedicina Colaboración de universidades Desarrollo de programas de innovación Vinculación con instituciones públicas y privadas para los usuarios Desarrollo de innovación

La relación que podemos observar de este análisis Foda, nos permite comprender las características internas de esta organización, y cómo estas influyen en su rendimiento y desafíos.

Si analizamos específicamente la relación entre las fortalezas y debilidades, podemos observar:

1. La escasez de especialidades médicas y profesionales de área crítica, versus colaboradores altamente capacitados, puede relacionarse con una sobrecarga de trabajo, que genera una alta exposición provocando licencias médicas y rotación del personal.
2. La avanzada tecnología médica, versus problemas financieros y recursos limitados, nos provocará en el tiempo una dificultad para realizar las mantenciones preventivas de manera correcta.
3. Tiempos de espera prolongados, versus acceso a prestaciones especializadas y prestaciones únicas en la región, generará en el tiempo insatisfacción de los usuarios.
4. Una infraestructura moderna versus la falencia del sistema informático, puede provocar errores en la toma de decisiones, y la trazabilidad clínica de los procedimientos, generando una debilidad en la calidad de atención.
5. Contar con una estrategia, versus el desconocimiento de esta por los colaboradores, no permite tener metas claras para los diferentes servicios clínicos, trabajando bajo un sistema reactivo a los problemas.

Si analizamos la relación entre amenazas y oportunidades de nuestro análisis FODA, podemos enfrentar los desafíos externos y aprovechar estas:

1. El desarrollo de la telemedicina, versus desafíos covid-19, si bien la pandemia fue una amenaza para la salud de las personas, permitió a los hospitales crear herramientas, que permiten acercarse a los usuarios, y resolver problemas de salud, reduciendo las distancias.
2. La vinculación con las universidades, versus la falta de investigación, permite crear una ventaja al poder crear líneas de investigación que permita fortalecer programas innovadores para resolver problemas de salud.
3. La presión financiera y restricciones presupuestarias, versus la relación con instituciones públicas y privadas, puede permitir atraer inversiones en infraestructura, y tecnologías en equipamiento.

Por otra parte, la relación entre las fortalezas y las oportunidades, podemos observar:

1. Colaboradores altamente capacitados, versus la colaboración de las universidades, puede permitir generar líneas de investigación y capacitación, que permita generar un avance en la medicina y formación de profesionales.
2. Equipo médico moderno, versus vinculación con instituciones privadas, puede permitir inversiones en equipamiento médico avanzado, que permita resolver problemas de salud.
3. Equipos altamente calificados, y procedimientos especializados, versus desarrollo de telemedicina, permitirán un mejor acceso a los usuarios a los servicios médicos.

La relación entre las debilidades y las amenazas, nos permite observar como las limitaciones internas, se pueden agravar con los riesgos externos, logrando relacionar las siguientes:

1. Escasez de personal crítico, versus la pandemia y desafíos pendientes del Covid- 19, nos demostró cómo se puede alterar brindar una atención adecuada, si no contamos con el personal adecuado, y como esto aumenta la carga de trabajo, y los riesgos que esto causa al personal.
2. Los recursos limitados, versus las restricciones presupuestarias, han permitido empeorar la situación financiera del hospital, y aumentar la presión sobre los departamentos de abastecimientos, bajando la calidad de los insumos.
3. El envejecimiento de la población, y aumento de enfermedades crónicas, versus la escasez de personal, provoca un aumento de la demanda de atenciones, no logrando resolver la demanda de estos, considerando la baja oferta de prestaciones para atender a todas las necesidades de los usuarios.

En resumen, las relaciones existentes nos permiten visualizar los riesgos y desafíos externos e internos, que se requieren abordar por la organización. Se requiere

contar con una gestión de estrategias que permitan enfrentar estos cambios, a través de una planificación estratégica clara y conocida por el equipo de trabajo.

Análisis Interno Canvas.

El análisis canvas nos permite comprender los aspectos claves de su funcionamiento, y cómo estos se interrelacionan de acuerdo a sus ejes, es claro ver como el segmento clave del hospital siempre serán los pacientes y sus familiares, y es por esto que la propuesta de valor se centra en describir como el Hospital, quiere destacarse por entregar una atención de salud, demostrando que la eficiencia son sus colaboradores que logren destacar por su especialidad, calidad y resolutiveidad en sus prestaciones, además de sus equipos e infraestructura que permiten ejecutar las actividades, sin embargo al analizar esto y relacionarlo con los socios claves, estructuras de costos, y fuentes de ingreso, se observan desafíos que afectan las áreas de oportunidad del hospital, siendo uno de los principales la necesidad de mejorar la gestión de los recursos humano, el cual impacta en la rotación del personal, falta de capacitación y falta de seguridad psicológica, que afecta a la eficiencia de los equipos de trabajo y esto se relaciona con la insatisfacción de los usuarios y sus familiares, por una mala atención, acompañado por la falta de recursos, que no permite mantener sistema de incentivos laborales, insumos clínicos y mantención de los equipos, que no logran adaptarse a las necesidades cambiantes en la atención médica.

Entonces la pregunta sería cómo formamos el talento, cómo mantenerlos comprometidos, y capacitados, como logramos que el equipo directivo coloque sus prioridades en el bienestar de los funcionarios, para ello necesitamos crear estrategias que se relacionen con el eje estratégico de las personas, y que se comprenda que el querer cumplir con una propuesta de valor, debe relacionarse con el bienestar de sus colaboradores y el posicionamiento de la relación de confianza, eficiencia, humanidad y contribución social, además de generar planes de comunicación que permitan la cercanía con el plan estratégico.

Capítulo II: Planteamiento del problema/oportunidad/desafío de consultoría.

Contacto inicial con el cliente, y el sistema – cliente.

En relación a la situación actual de nuestro cliente, se percibe una ausencia de significado, en las tareas diarias de los funcionarios y una baja seguridad psicológica en las relaciones laborales, provocando una experiencia de sensación

de pérdida del propósito en sus tareas diarias, lo que afecta negativamente la calidad de los servicios, creando un ambiente laboral tenso, que daña directamente el trabajo colaborativo en los equipos y hacia los usuarios. Esta situación compromete el bienestar de los funcionarios al generar inestabilidad en los cargos y una constante crítica entre los servicios, lo que se traduce en un clima laboral poco saludable.

En este contexto, nuestro cliente del Departamento de Desarrollo Organizacional, debería abordar acciones que impacten directamente en el bienestar en el trabajo, para esto debería contar con una planificación a largo plazo, que logre alinearse con el eje estratégico del Hospital, que es ciclo de vida (laboral), de nuestro equipo humano fomentando su bienestar, sin embargo, la realidad es otra, y la sensación de nuestro cliente es que el departamento se enfrenta a una serie de desafíos, trabajando sobre la marcha, sin una planificación a largo plazo, además no existe una capacidad del equipo para abordar a todas las necesidades del hospital, en especial considerando la cantidad de tareas del departamento. A lo anterior, la inestabilidad del equipo directivo, que en los últimos tres años ha existido cambios de los integrantes, provocando una falta de seguimiento de los avances en los lineamientos estratégicos de la institución, perdiendo el foco en los colaboradores, porque se deben resolver las urgencias y ajustarse a las necesidades emergentes.

La situación afecta los resultados estratégicos del hospital, con la falta de cohesión y visión a largo plazo que obstaculiza la toma de decisiones efectiva y la capacidad de adaptarse a cambios futuros en el ámbito de la atención clínica. La calidad del servicio de salud está directamente vinculada a la eficacia de la estructura organizacional y la gestión del personal, lo que hace que la situación actual represente una amenaza significativa para los resultados estratégicos del hospital.

Abordar esta situación para el departamento presenta una oportunidad crucial para conocer la realidad de los colaboradores, en relación a su bienestar, descubrir en qué factores radica los inconvenientes de la institución. El departamento siente que, con el estudio se podría intervenir sobre los factores de riesgos y permitir la cohesión entre los servicios, fortaleciendo el bienestar y compromiso de los funcionarios, y así como también, entregar prestaciones de salud más cercanas a la necesidad de la comunidad.

Mapa del problema/oportunidades/desafíos según el reporte del cliente.

El Departamento de Desarrollo Organizacional, se sumerge en varios desafíos palpables. Escucha constantes de murmullos de los funcionarios, quienes expresan su convicción de que la motivación debe surgir de manera intrínseca. Los funcionarios refieren, "Vengo, hago mi trabajo y me voy", quienes buscan un propósito más profundo en sus labores diarias.

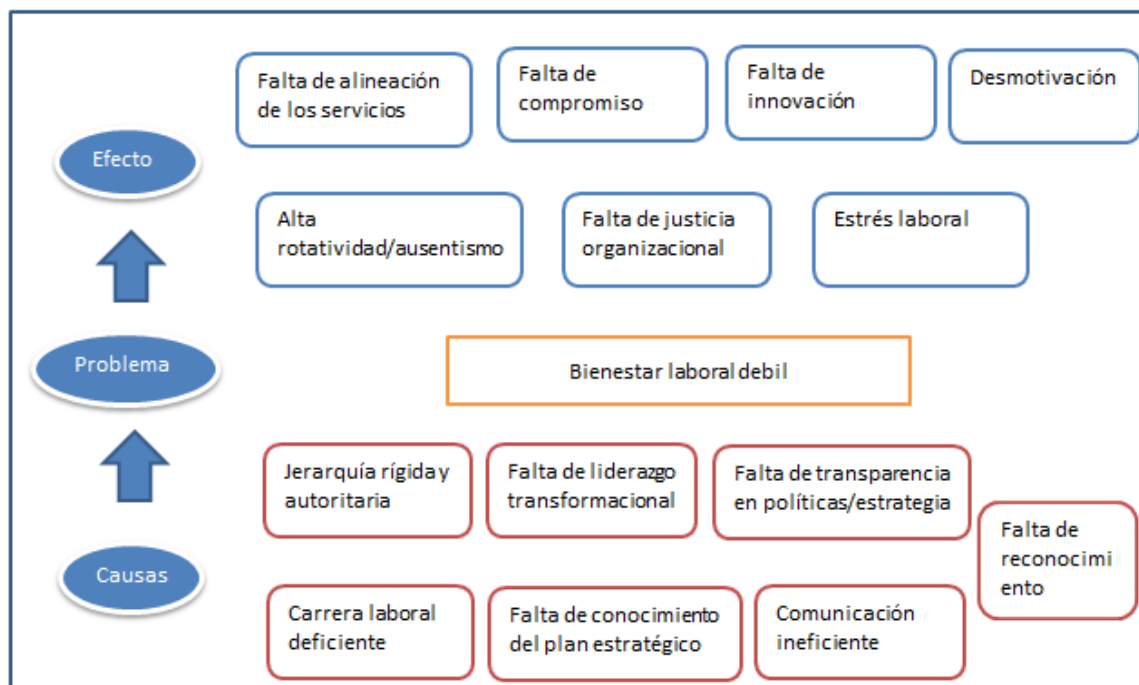
El departamento de Desarrollo Organizacional siente frustración al darse cuenta de que no se logra abordar la raíz del problema. La falta de resultados tangibles ha despojado de significado a las actividades diarias, generando un desencanto generalizado, donde no se valora el esfuerzo de otros departamentos.

En este contexto, sus palabras y acciones reflejan la falta de seguimiento y la improvisación constante de acuerdo con los cambios de liderazgos. El dolor se basa en que se trabaja sobre la marcha, sin una planificación a largo plazo y un enfoque definido, si bien estas existen es difícil seguirlas con el cambio de directivos constante. El departamento de Desarrollo Organizacional se enfrenta a un desafío importante: cambiar la percepción del equipo directivo, reconociendo que la verdadera motivación de su personal no surge de manera espontánea y que se necesita una estrategia sólida para restaurar el propósito, que fortalezca el bienestar laboral de la organización.

Mapa de problema.

El siguiente esquema representa los efectos y causas del problema principal de la organización: un bienestar laboral débil

Figura N°5 Mapa del Problema



Por lo cual dentro de las causas, podemos mencionar las siguientes:

1. Jerarquía rígida y autoritaria, esto ha provocado que los niveles inferiores, tengan una falta de autonomía y creatividad.
2. Falta de liderazgo transformacional, lo que provoca que los funcionarios

carezcan de inspiración y sentido de propósito.

3. Falta de transparencia en políticas/estrategia, no compartir la suficiente información con el equipo ha provocado desconfianza y falta de cohesión.
4. Falta de reconocimiento, esto provoca que las recompensas sean menos equitativas y que los funcionarios se sientan menos valorados y reconocidos.
5. Comunicación ineficiente, careciendo los líderes de habilidades efectivas de comunicación verbal y no verbal, lo que ha llevado a una falta de dirección.
6. Falta de conocimiento del plan estratégico, esto provoca que los diferentes servicios tengan incapacidad de establecer y comunicar una visión clara y objetivos específicos para el equipo.
7. Carrera laboral deficiente, existiendo pocas posibilidades de oportunidades de desarrollo y promoción, basadas en criterios estrictamente definidos.

Estas situaciones han llevado al equipo a resistirse a los cambios, dificultando el equilibrio necesario para adaptarse al entorno. Además, podemos describir como problema central, el bienestar laboral débil.

Por último, podemos describir que los efectos:

1. Falta de justicia organizacional. Es importante destacar cómo ésta impacta en una disminución del compromiso y productividad de la organización.
2. Falta de alineación de los servicios, va provocando una desmotivación en los lineamientos comunes entre los diferentes departamentos.
3. Falta de compromiso, en el tiempo provocará un bajo rendimiento y falta de retención en los trabajadores.
4. Falta de innovación, no se crea un ambiente propicio para la innovación y existe una falta de apoyo para prácticas innovadoras.
5. Desmotivación, esto se traducirá en el tiempo en una menor productividad, y compromiso en la organización.
6. Alta rotación, los trabajadores tienen una mayor intención de abandonar la organización, lo que implica un aumento de costos en la institución.
7. Estrés laboral, cuando esto aumenta dentro de la organización, afectará negativamente en la salud mental y física de los funcionarios.

Bienestar Laboral: Una Perspectiva Integral

El bienestar puede conceptualizarse a través de dos enfoques principales: el hedónico y el eudaimónico. Ambos enfoques ofrecen una comprensión integral de cómo las personas experimentan y valoran su calidad de vida, especialmente en el contexto laboral. Integrar conceptos de significado del trabajo, desarrollo, motivación y compromiso nos permite una visión holística del bienestar en el ámbito profesional.

Bienestar Hedónico

El bienestar hedónico se centra en la búsqueda del placer y la evitación del dolor. Este enfoque evalúa la calidad de vida en términos de satisfacción, felicidad y experiencias agradables.

1. Significado del Trabajo:

- En el contexto hedónico, el significado del trabajo se relaciona con la satisfacción inmediata y la gratificación que los empleados experimentan en sus tareas diarias. Un trabajo que ofrece recompensas tangibles y reconocimiento puede aumentar el bienestar hedónico.

2. Desarrollo:

- El desarrollo en un marco hedónico implica oportunidades para aprender y crecer en maneras que proporcionen placer y satisfacción. La formación y el desarrollo profesional que conducen a logros visibles y recompensas son clave para mantener el bienestar hedónico.

3. Motivación:

- La motivación hedónica se basa en la búsqueda de recompensas externas y la evitación de consecuencias negativas. Incentivos como bonificaciones, ascensos y reconocimiento público son importantes para mantener la motivación y el bienestar hedónico.

4. Compromiso:

- El compromiso desde una perspectiva hedónica está relacionado con el disfrute y la satisfacción que los empleados sienten al cumplir sus roles. Un ambiente laboral positivo y actividades que generen alegría contribuyen a un mayor compromiso y, por ende, al bienestar hedónico.

Bienestar Eudaimónico:

El bienestar eudaimónico se centra en la realización personal y el sentido del propósito. Este enfoque valora la calidad de vida en términos de autoaceptación, relaciones positivas, crecimiento personal y contribución a algo más grande que uno mismo.

1. Significado del Trabajo:

- El significado del trabajo, en términos eudaimónicos, implica encontrar un propósito y una conexión profunda con las actividades laborales. Los empleados que sienten que su trabajo contribuye a un bien mayor o a su desarrollo personal experimentan un mayor bienestar eudaimónico.

2. Desarrollo:

- El desarrollo eudaimónico se enfoca en el crecimiento y la autorrealización. Oportunidades para desarrollar habilidades, asumir desafíos significativos y alcanzar el potencial pleno son esenciales para el bienestar eudaimónico.

3. **Motivación:**

- La motivación eudaimónica se basa en la autodeterminación y la búsqueda de metas significativas. Factores intrínsecos como la autonomía, la competencia y la relación con otros son fundamentales para mantener la motivación y el bienestar eudaimónico.

4. **Compromiso:**

- El compromiso desde una perspectiva eudaimónica se relaciona con un sentido profundo de responsabilidad y conexión con el trabajo. Los empleados comprometidos eudaimónicamente están motivados por un sentido de propósito y contribución significativa, lo cual enriquece su bienestar global.

Integración de conceptos:

Integrar estos enfoques en el contexto laboral implica reconocer que el bienestar de los empleados no solo se basa en recompensas inmediatas y satisfacción, sino también en el sentido de propósito y realización personal.

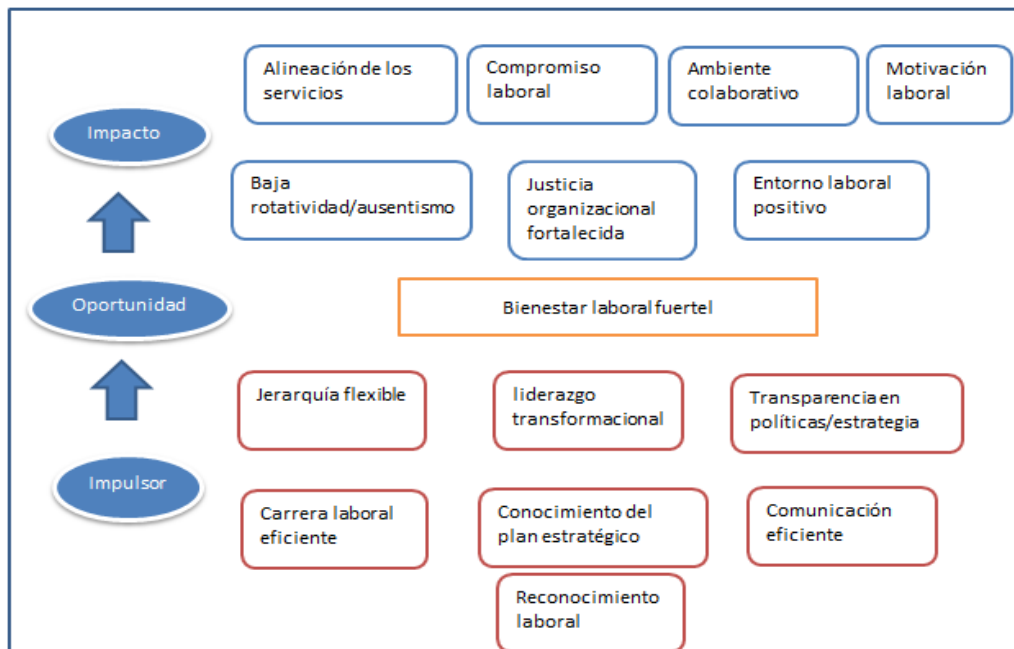
- **Significado del Trabajo:** Encontrar un balance entre tareas gratificantes y aquellas que contribuyen a un propósito mayor.
- **Desarrollo:** Proveer oportunidades de crecimiento que sean tanto satisfactorias a corto plazo como significativas a largo plazo.
- **Motivación:** Utilizar una combinación de incentivos extrínsecos e intrínsecos para mantener a los empleados motivados.
- **Compromiso:** Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan conectados y comprometidos tanto por la satisfacción diaria como por la realización personal y profesional.

Integrar estos enfoques en el contexto laboral implica reconocer que el bienestar de los empleados no solo se basa en recompensas inmediatas y satisfacción, sino también en el sentido de propósito y realización personal. Encontrar un balance entre tareas gratificantes y aquellas que contribuyen a un propósito mayor es fundamental para el bienestar laboral. Proveer oportunidades de crecimiento que sean tanto satisfactorias a corto plazo como significativas a largo plazo es esencial para el desarrollo y la motivación de los empleados. Fomentar un ambiente donde los empleados se sientan conectados y comprometidos tanto por la satisfacción diaria como por la realización personal y profesional es clave para el compromiso y el bienestar laboral.

Mapa de oportunidades.

El siguiente esquema representa el impacto e impulsores del desafío principal, fortalecer el bienestar laboral y motivación.

Figura N° 6. Mapa de oportunidades



Es importante destacar que al conseguir un bienestar laboral fuerte, requiere de estrategias centradas en mejorar las condiciones de trabajo, y la seguridad psicológica de sus funcionarios. Se debe proveer de ambientes de trabajo seguros, con formación continua, que fomente canales de comunicación clara y abierta, que permitan abordar las preocupaciones, escucha activa, y abordar las sugerencias, generando un equilibrio laboral.

Clarificación del rol de los consultores en la organización.

Los consultores de desarrollo organizacional juegan un papel clave en la identificación y resolución de problemas específicos en la organización. En el contexto del Hospital, los consultores actuarán como facilitadores, guiando el proceso de intervención y brindando recomendaciones para abordar las áreas de bienestar laboral.

Diagnóstico y Evaluación: Nuestra consultoría realizará un diagnóstico y evaluación exhaustivos para conocer la situación actual del bienestar laboral en el hospital, identificando los factores de riesgo psicosocial y oportunidades de mejora del entorno laboral. Esto permitirá desarrollar un plan de acción personalizado que aborde las áreas de bienestar laboral y diseñe estrategias que se adapten a la cultura organizacional del hospital.

Rol del Consultor: El rol del consultor en la organización se caracteriza por ofrecer asesoramiento profesional y técnico para diagnosticar y resolver problemas específicos. Sin embargo, es importante reconocer que los consultores no solo deben enfocarse en la eficiencia y productividad a corto plazo, sino también en comprender las dinámicas internas y contradicciones culturales de la organización. De esta manera, los consultores pueden brindar recomendaciones que consideren los aspectos específicos y los efectos sociales dentro de la organización (Espinosa Infante & Lozano Carrillo, 2017).

Gestión del Cambio: Para abordar los desafíos de la cultura organizacional del Hospital, es fundamental que los consultores también se enfocan en la gestión del cambio. Esto implica trabajar con el equipo directivo y los empleados para desarrollar una visión compartida del cambio y una estrategia para implementar las recomendaciones. De esta manera, se puede asegurar que las soluciones sean sostenibles y que se integren en la cultura organizacional del hospital.

Conclusión

En conclusión, el rol del consultor en la organización es clave para abordar los desafíos del bienestar laboral y la productividad. Sin embargo, es importante que los consultores se enfoquen no sólo en la eficiencia y productividad, sino también en comprender las dinámicas internas y contradicciones culturales de la organización. Al hacerlo, se puede asegurar que las soluciones sean sostenibles y que se integren en la cultura organizacional del hospital.

Descripción de las dinámicas organizacionales en base del problema/oportunidad/desafío.

De este análisis podemos desprender las siguientes dinámicas organizacionales basadas en el campo de fuerza:

1. **Enfoque en bienestar laboral:** El eje estratégico centrado en el ciclo de vida laboral, fomentando el bienestar del equipo humano, puede actuar como un factor protector. Al priorizar el bienestar del personal, se promueve un entorno que valora la salud emocional y física de los trabajadores. Esto se contrarresta con la falta de programas de bienestar laboral y recursos para la implementación de ellos, incluso sin tiempo asignado para estos, lo que provoca los efectos negativos asociados a la desmotivación y la tensión laboral, fortaleciendo la desconexión entre los colaboradores y su sentido de pertenencia.

2. **Control del trabajo:** La improvisación constante y la ausencia de un enfoque definido generan inestabilidad y pérdida de significado en las tareas diarias, cada usuario presenta un desafío diferente, y el control en general no es parte de los procesos, desde el equipo directivo, hacia abajo dentro de los líderes de la organización, dictaminan la forma de trabajo, no permitiendo toma de decisiones, incluso el departamento de desarrollo organizacional, se debe ver expuesto a la forma de trabajo de cada jefe de servicio, o al equipo directivo de establecimiento que trae sus propias ideas. La incertidumbre y la falta de lineamientos hacia los objetivos estratégicos, aumenta la ansiedad y la sensación de falta de control, afectando negativamente la satisfacción laboral y la percepción de propósito en el trabajo, generando desgaste del bienestar laboral.

3. **Colaboración interdepartamental:** La percepción de que los equipos no valoran el esfuerzo de otros departamentos y la crítica constante entre los departamentos actúan como un factor de riesgo psicosocial. La falta de reconocimiento puede socavar la autoestima y el sentido de pertenencia, afectando negativamente la motivación intrínseca. Al describir los personajes que interactúan diríamos que los que resisten son los médicos, profesionales, porque les implica adquirir nuevas responsabilidades, tiempo para reuniones, que no sienten que les apoye en los cambios; los que apoyan sería el equipo de desarrollo organizacional, de prevención y el equipo directivo, que serán los promotores del cambio que se busca abordar; y los aislados son las personas de bajo interés el personal técnico y auxiliares de aseo, que sienten que pueden permanecer neutral ante el cambio.

4. **Equilibrio entre el contenido del trabajo/ demanda y bienestar laboral:** La preferencia hacia la producción carga de trabajo, relacionado con la alta especialización de los colaboradores, en lugar de priorizar la seguridad psicológica crea un desequilibrio en las prioridades laborales, esto es parte de la cultura

organizacional, con roles con expectativas poco claras, creando conflictos entre los departamentos y los funcionarios. Si bien el trabajo es motivante para los colaboradores, el contenido es variado y desafiante, existe una carga laboral significativa, considerando la escasez de personal, por lo cual es importante lograr un equilibrio. La percepción de que la producción es más valorada por la organización, genera sentimientos de falta de reconocimiento, la priorización de los usuarios que se encuentran en una condición de riesgo, familiares demandantes, terminan demandando una alta carga emocional, para los funcionarios, generando el desempeño de una carga laboral excesiva, bajo condiciones de presión y con escasez de personal.

5. Justicia Organizacional: La falta de valoración hacia el trabajo contribuye a la desmotivación y desconexión laboral. No hay una gestión de la confianza, ni un sistema de reconocimiento/recompensa, lo que tampoco se potencia con un sistema de remuneraciones acorde al mercado o un trato respetuoso ni vertical, ni horizontal. Esto ha permitido en el tiempo inestabilidad en el bienestar laboral.

Situación organizacional a la base problema/oportunidad/desafío, relevancia, pertinencia, y factibilidad de la problemática para el negocio.

La situación organizacional en el Departamento de Desarrollo Organizacional presenta un desafío significativo que involucra tres áreas críticas: la estructura organizacional, el modelo de gestión por competencias, la asesoría y la gestión del cambio centrado en aumentar el bienestar laboral de la organización. A pesar de contar con una planificación estratégica anual, el departamento se ve abrumado por la atención a la contingencia, lo que ha llevado a una falta de enfoque en la implementación de la planificación del eje de personas centrada en el bienestar laboral. La desmotivación y la falta de seguridad psicológica en el trabajo son evidentes entre el personal, lo que se traduce en una crítica constante entre los servicios. La inestabilidad en los cargos, exacerbada por cambios en la dirección y enfoques de trabajo, ha creado un entorno reactivo que dificulta la planificación a largo plazo y afecta el bienestar laboral .

La relevancia de esta problemática radica en fortalecer el bienestar laboral, como una visión a largo plazo, que se alinee a los lineamientos estratégicos del Hospital, y que permita desarrollar un liderazgo transformacional, establecer una comunicación efectiva entre los departamentos y fortalecer el reconocimiento de los funcionarios, todo esto, amenaza la eficacia y eficiencia del hospital.

La pertinencia de abordar esta problemática radica en la importancia crítica de un departamento de Desarrollo Organizacional en un entorno hospitalario. La calidad del servicio de salud depende en gran medida de la eficacia de la estructura

organizacional y la gestión del personal. La falta de cohesión y estabilidad podría afectar negativamente la toma de decisiones a largo plazo y la capacidad del hospital para adaptarse a cambios futuros en relación al bienestar laboral.

La factibilidad de abordar esta situación se basa en el hecho de que el departamento ya cuenta con tres funcionarios especializados. Sin embargo, se requiere una reorientación de los esfuerzos hacia la implementación efectiva de la planificación estratégica y la gestión de cambios culturales que orienten al bienestar laboral de la organización.

En conclusión, la situación organizacional actual representa un desafío que amenaza la calidad y eficiencia del bienestar de sus funcionarios. La relevancia, pertinencia y factibilidad de abordar esta problemática, con acciones que permitan restaurar la visión a largo plazo y la cohesión a los lineamientos estratégicos.

Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío, su relevancia para el desarrollo organizacional y dirección de personas.

La relevancia de la situación para el desarrollo organizacional radica en la necesidad de restablecer la estabilidad y cohesión en el Departamento de Desarrollo Organizacional. Desde una perspectiva de desarrollo organizacional, es crucial realinear los esfuerzos hacia la implementación efectiva de la planificación estratégica anual, asegurando que la estructura organizacional y el modelo de gestión por competencias estén alineados con los objetivos a largo plazo del hospital. La falta de enfoque en la planificación estratégica y la atención a la contingencia amenazan la efectividad de las prácticas de desarrollo organizacional en la institución.

La problemática observada, se encuentra dentro del desarrollo organizacional, es por esto se utilizará un programa de consultoría de procesos, que es un conjunto de actividades en donde el consultor ayuda al cliente, a percibir, comprender, y actuar sobre los procesos, que ocurren en su medio ambiente, en este modelo se busca transferir prácticas, y teorías a la organización (Espinoza, 2017)

Castro et al. (2020) mencionan que, el desarrollo organizacional comprende una serie de técnicas y herramientas que ayudan a las empresas a funcionar eficazmente como un conjunto y a crear un entorno laboral positivo. Esto se logra bajo la dirección de personal capacitado y especializado, cuyo objetivo es maximizar el potencial de los empleados. El desarrollo organizacional reconoce la relevancia del capital humano en el éxito o fracaso de las organizaciones, por lo que su gestión adecuada empieza con una estructura organizativa apropiada y la promoción de relaciones humanas saludables. Por lo cual, la problemática se sitúa en la disciplina del desarrollo organizacional, ya que el bienestar laboral es un componente esencial

para el desarrollo organizacional, ya que influye directamente en la ejecución efectiva de la estrategia.

Colín Flores, C. G. (2017) destaca la importancia de gestionar el bienestar de los empleados no solo por su salud, sino también por el éxito organizacional. Un bienestar laboral adecuado contribuye a reducir el ausentismo y la rotación, mejorando así la productividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La problemática del bienestar tiene un impacto significativo en la disciplina del desarrollo organizacional. Al abordar este aspecto, las organizaciones pueden mejorar su eficiencia y calidad de sus servicios, logrando fomentar una cultura organizacional saludable y colaborativa. Así, la integración de estrategias de bienestar laboral no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también impulsa el rendimiento y la sostenibilidad de la organización en su conjunto.

Como lo mencionan Benavides et al. (2018) el bienestar en las instituciones de salud es esencial para mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo. Promover la salud laboral ayuda a prevenir lesiones, enfermedades e incapacidades, y fomenta la participación activa de los empleados en el cuidado de su salud. Esto no solo beneficia a los trabajadores, sino que también contribuye a la sostenibilidad del sistema de salud y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El abordaje de este factor llevara a contar con un entorno saludable, y un equilibrio entre la vida laboral y personal, logrando generar un balance entre el trabajo y la vida laboral, reduciendo el estrés y el agotamiento laboral, mejorando la comunicación efectiva, a través de ambientes transparentes entre los funcionarios y los directivos, es por esto que es fundamental abordar estas temáticas dentro de la empresa.

En conclusión, la relevancia para el desarrollo organizacional se centra en la necesidad de alinear las prácticas y esfuerzos del departamento con los objetivos estratégicos del hospital. Desde la perspectiva de la dirección de personas, la situación destaca la importancia de abordar las dinámicas internas que afectan el bienestar laboral de los empleados. Este aspecto es esencial para fortalecer la eficacia organizativa y mejorar la calidad de la atención.

Objetivo general y específicos del trabajo de grado.

Objetivo general:

Mejorar el bienestar laboral y la productividad de los funcionarios del Hospital, a través de la identificación y abordaje de los factores psicosociales que influyen en la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

1. Identificar y analizar los factores psicosociales que influyen en el bienestar laboral y la productividad de los funcionarios.
2. Diseñar una propuesta estratégica de intervención que aborde los factores psicosociales identificados, con el fin de mejorar el bienestar laboral y la productividad de los funcionarios.
3. Implementar la propuesta estratégica de intervención y evaluar su impacto en el bienestar laboral y la productividad de los funcionarios.

Capítulo III: PROPUESTA TEÓRICA – METODOLÓGICA.

Revisión teórica y de antecedentes.

En el siglo XXI, la comprensión de los elementos que impactan la productividad y el bienestar en el entorno laboral ha evolucionado considerablemente. Más allá de las métricas tradicionales centradas en la eficiencia y la producción, se ha reconocido cada vez más la importancia de los factores psicosociales en la configuración del panorama laboral contemporáneo (Peiró, 2006).

Luengo et al (2020) En los últimos años, las condiciones laborales en el sector salud han sufrido cambios significativos, manifestándose en condiciones adversas y una creciente precarización del trabajo. Numerosos estudios empíricos han demostrado el impacto negativo de estas condiciones en la salud física y mental de los profesionales de la salud, especialmente médicos y enfermeras.

La nueva gestión pública implica pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestionar (conseguir resultados), lo cual obliga a utilizar técnicas de control que verifiquen la consecución de los objetivos sin dejar de lado el bienestar de los funcionarios. A continuación se presentan características del modelo de Productividad y Bienestar Organizacional (Pro - BIO), el cual es un modelo conceptual, que permite evaluar productividad y bienestar.

(Cea, et al., en prensa) mencionan que, el modelo se compone de tres bloques de variables relacionadas entre sí; los factores impulsores de la adaptación; las dimensiones de la adaptación y dos variables conceptualizadas como outcomes organizacionales. Los factores impulsores de adaptación son: Seguridad psicológica, empoderamiento, autorregulación y significado del trabajo y los outcomes considera la productividad y el bienestar. Los impulsores impulsan la adaptación, lo que genera bienestar y productividad en las organizaciones.

A continuación se detallan cada una de las variables consideradas en el modelo PRO-BIO.

Figura 8. DIAGRAMA MODELO PRO-BIO.



Fuente: Elaboración propia.

(Cea et al., en prensa) la seguridad psicológica es la convicción compartida de que el equipo es propicio para asumir riesgos interpersonales no implica una actitud permisiva ni un exceso de afecto positivo. Tampoco sugiere una inmunidad ante la retroalimentación correctiva o incluso frente a la posibilidad de perder el trabajo. Más bien, este concepto se refiere a la sensación de confianza que surge del respeto mutuo, donde el equipo no rechazará, avergonzará ni castigará a alguien por expresarse. Esto crea un entorno exento de temores, donde las personas se sienten a gusto siendo auténticas, participando en una comunicación abierta, expresando sus dudas y necesidades, o buscando retroalimentación. (Almaguer et al., 2020) Las autoras sostienen que la seguridad psicológica, integrada en la bioseguridad, juega un papel crucial al asegurar la integridad y estabilidad mental del personal encargado del manejo de pacientes en situaciones de emergencia sanitaria. Este aspecto se convierte en la piedra angular para el éxito de las estrategias implementadas en tales circunstancias. En el ámbito de la salud, es común observar que el personal tiende a postergar la atención de sus inquietudes, preocupaciones y temores hasta que surja un momento propicio o un punto crítico

(Masias et al., 2020) El empoderamiento se define como el proceso mediante el cual las personas fortalecen sus habilidades para impulsar cambios positivos en las

condiciones que experimentan. Esto conlleva al desarrollo y consolidación de la confianza, competencias y visión necesarias para que el individuo desempeñe un papel destacado en su contexto. También implica que los individuos tengan acceso a la toma de decisiones que impactan en su futuro, especialmente al participar en espacios estratégicos y decisiones en el entorno laboral. En esencia, el empoderamiento facilita la expansión del poder y la autonomía en las relaciones, tanto a nivel interpersonal como organizacional.

(Romero, 2017) La conformación del significado del trabajo y su entorno se desarrolla a través de las convicciones que cada individuo considera significativas. De esta manera, los principios pueden establecerse firmemente o sufrir modificaciones dependiendo del papel o la ocupación que se ejerza, así como de la importancia atribuida al trabajo realizado. Por ende, el sentido del trabajo puede adquirir distintos matices, teniendo en cuenta las variaciones en el contexto de valores.

(Cea et al., en prensa) La autorregulación emocional implica una serie de estrategias que las personas utilizan para influir en la gestión de sus propias emociones. Este proceso determina el cuándo y el cómo de la experimentación y expresión emocional, con la capacidad de dirigirse hacia la atenuación, fortalecimiento o estabilidad de las emociones, ya sean positivas o negativas, adaptándose a las necesidades y metas individuales. Esta aptitud abarca la capacidad de supervisar, evaluar y ajustar las respuestas emocionales, particularmente en términos de intensidad y duración. El objetivo central es lograr metas específicas a lo largo de la vida, permitiendo un abordaje más efectivo de las diversas exigencias del entorno. Se destaca como una habilidad fundamental para hacer frente a las complejidades y demandas cotidianas que surgen en la vida.

Con respecto a la adaptación a las nuevas formas de trabajo, (OIT,2006) La evolución y difusión de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) desde la década de 1990 ha llevado a una transformación significativa en los medios de producción, distribución e intercambio. Este cambio ha tenido un impacto sustancial en el comercio global, las inversiones internacionales, los flujos de capital y la movilidad laboral, así como en diversos procesos laborales y productos.

(Cea et al., en prensa) mencionan dimensiones importantes en la adaptación en el uso de tecnologías, por una parte se encuentra la dimensión tiempo y espacio, en la cual se trata de lograr conocimiento e independencia en la gestión del tiempo, en el área privada y pública de forma remota o presencial. La dimensión de comunicación, se refiere a utilizar la tecnología para comunicarse y finalmente la organización del trabajo, se refiere a la forma en que los colaboradores realizan las tareas para alcanzar objetivos deseados.

Medina, j (2010) En términos generales, la productividad se refiere a la eficiencia con la que se utilizan los recursos para producir bienes y servicios. Es un concepto

fundamental en la gestión y la economía, ya que está directamente relacionado con la eficacia y la competitividad de las organizaciones en el mercado. La optimización de los recursos, ya sean humanos, materiales, financieros o de otro tipo, es esencial para mejorar la productividad. La relación entre las salidas (bienes y servicios producidos) y las entradas (insumos utilizados) es un indicador clave de la eficiencia de un proceso productivo. Cuanto mayor sea la producción en relación con los recursos utilizados, mayor será la productividad. Mejorar la productividad no solo implica producir más con menos recursos, sino también buscar constantemente formas de innovar y optimizar los procesos para obtener resultados óptimos. Esta mejora continua es esencial para que las organizaciones se mantengan competitivas en un mercado en constante cambio.

El aumento en la eficiencia productiva constituye uno de los factores fundamentales para el progreso económico y social, al tiempo que el bienestar ejerce una influencia positiva en dicha productividad. Un caso ilustrativo es la relación entre un mayor nivel de bienestar y un incremento en el capital social, el cual favorece la confianza en la sociedad. Investigaciones han confirmado que la confianza guarda una relación positiva con los niveles de productividad. De esta manera, se deduce que los programas orientados al bienestar también pueden incidir positivamente en la productividad al mejorar el bienestar de los empleados (OIT, 2023)

(Cea et al., en prensa) Se utiliza para referir a experiencias generales relacionadas con el trabajo (por ejemplo, satisfacción laboral, apego al trabajo), así como de dimensiones más específicas (por ejemplo, la satisfacción con el salario o los compañeros de trabajo). En particular como dimensiones específicas relacionadas con la gestión del bienestar organizacional se encuentran la experiencia de trabajo de los colaboradores; la generación de contextos de trabajo para el bienestar; la inserción de mecanismos organizacionales para favorecer el “estar bien”; los arreglos organizacionales para sostener el bienestar.

(Luna V, 2024) El modelo PRO-BIO se basa en la teoría del modelo biopsicosocial, que considera la interacción entre factores biológicos, psicológicos y sociales en la comprensión del bienestar y la productividad en el entorno laboral. Este enfoque holístico permite abordar la complejidad de los factores que influyen en el bienestar y la productividad, y reconocer la importancia de la interacción entre los factores individuales, organizacionales y sociales. En este sentido, el modelo PRO-BIO se centra en la comprensión de cómo los factores psicosociales, como la seguridad psicológica, el empoderamiento y la autorregulación emocional, influyen en el bienestar y la productividad en el entorno laboral. Al mismo tiempo, el modelo considera la importancia de los factores sociales, como la situación laboral, la percepción de la carga diaria, en la configuración del panorama laboral contemporáneo. La dinámica del modelo PRO-BIO se basa en la interacción entre los factores impulsores de la adaptación, las dimensiones de la adaptación y los outcomes organizacionales. Los factores impulsores de adaptación, como la

seguridad psicológica, el empoderamiento y la autorregulación emocional, impulsan la adaptación, lo que genera bienestar y productividad en las organizaciones. La adaptación se refleja en las dimensiones de la adaptación, como la dimensión tiempo y espacio, la dimensión de comunicación y la organización del trabajo. Finalmente, los outcomes organizacionales, como la productividad y el bienestar, son el resultado de la interacción entre los factores impulsores de la adaptación y las dimensiones de la adaptación.

En el contexto de la organización, el modelo PRO-BIO puede ser utilizado para evaluar y mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. Al identificar los factores psicosociales y sociales que influyen en el bienestar y la productividad, la organización puede desarrollar estrategias efectivas para apoyar a sus empleados y mejorar su desempeño.

En conclusión, el modelo PRO-BIO es un marco teórico que busca abordar la complejidad de los factores que influyen en el bienestar y la productividad en el entorno laboral. Al considerar la interacción entre los factores individuales, organizacionales y sociales, el modelo PRO-BIO puede ser utilizado para evaluar y mejorar la productividad y el bienestar en las organizaciones.

Formulación del problema de investigación.

El Hospital es una institución de salud pública de alta complejidad con 4415 funcionarios, se enfrenta al desafío de mejorar la calidad de atención. En su plan estratégico 2023 - 2027, se enfoca en el bienestar laboral como uno de sus ejes estratégicos, buscando un equipo motivado, comprometido y orgulloso de su pertenencia a la institución, junto con promover una cultura de respeto e igualdad. No obstante, la carencia de indicadores de bienestar laboral que reflejan la percepción de los funcionarios y que permitan alinear sus intereses con los de la organización representa una brecha crítica, que no ha permitido contar con estrategias claras que impacten en el bienestar laboral.

La falta de estrategias que impacten en el bienestar laboral no permite tener un equilibrio entre el contexto de alta complejidad y demanda en el sector de la salud. Al no contar con estrategias que permitan fortalecer la relación entre los funcionarios y la institución, el clima laboral y el bienestar y la motivación de los funcionarios ha decaído generando una falta de seguridad psicológica en el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, la medición del bienestar laboral y la identificación de los factores que impulsan la adaptación al trabajo se convierten en un componente esencial para abordar los desafíos que enfrenta el hospital y garantizar la calidad en la atención de salud, así como el desarrollo sostenible de su recurso humano, con estrategias claras que aborden el bienestar laboral.

Preguntas de investigación.

- ¿Cómo se manifiesta la productividad y el bienestar en los funcionarios?
- ¿Cómo se manifiestan los factores psicosociales en los funcionarios?

Objetivos generales y específicos de la investigación.

Objetivo general:

Describir los factores psicosociales en la productividad y el bienestar laboral.

Objetivos específicos:

1. Describir el nivel en que se presenta cada uno de los factores psicosociales, en trabajadores.
2. Describir la productividad y el nivel de bienestar de trabajadores.
3. Determinar características y tendencias de los distintos factores de productividad y el bienestar laboral.

Enfoque, tipo y diseño de la investigación.

El enfoque de la investigación es cuantitativo descriptivo, ya que se desea medir y cuantificar aspectos relacionados con la productividad y bienestar laboral, así como los factores psicosociales. Esto implica recopilar datos numéricos y realizar análisis estadísticos para obtener una comprensión más precisa y objetiva de los fenómenos en estudio.

La investigación es de tipo descriptiva, la elección se fundamenta en la necesidad de abordar establecer una línea base diagnóstica para el diseño de intervenciones.

Población y muestra.

El universo al que pertenece la muestra, son los 4415 funcionarios del Hospital. El marco muestral está compuesto por la nómina de funcionarios, distribuidos por sus diferentes plantas y estamentos, de acuerdo a la ley de contratación:

Ley N° 18.834: Auxiliares: 508 funcionarios; Administrativos: 363 funcionarios; Técnicos: 1.341 funcionarios; Profesionales: 1.173 funcionarios; Directivos: 2 funcionarios. El total de funcionarios de esta ley es de 3.387 funcionarios.

Ley N° 19.664: 11 horas: 63 médicos funcionarios, 22 horas: 288 médicos funcionarios, 33 horas: 51 médicos funcionarios, 44 horas: 112 médicos funcionarios. El total de funcionarios de esta ley es de 514 médicos funcionarios.

Ley N° 15.076, 28 horas: 287 químicos y farmacéuticos funcionarios.

Para esta investigación, la muestra está compuesta por N° estimado de 180 funcionarios de las diferentes plantas (titular o contrata), que presentan un periodo de trabajo entre 1 y 20 años de servicio, en modalidad de trabajo diurno. La forma de cálculo de la muestra, se realizó en base a un muestreo probabilístico estratificado, mediante el cual se puede ramificar toda una población en múltiples grupos homogéneos y elegir aleatoriamente a miembros finales de los diversos estratos para realizar el proyecto.

En el presente estudio, se seleccionó una muestra de 180 individuos de una población total de 4415. Mediante el análisis estadístico, se estableció un nivel de confianza del 95%. Con base en este nivel de confianza, se calculó un margen de error de $\pm 6.94\%$. Esto indica que, con una probabilidad del 95%, los resultados obtenidos de la muestra se encuentran dentro de un rango que no excede el 6.94% por encima o por debajo del valor real que se obtendría si se examinara a la totalidad de la población. Por lo tanto, los resultados proporcionan una representación fiable.

Plan de recolección y análisis de datos.

Como instrumentos de recolección de datos, se utilizarán las 7 escalas del Modelo Pro-BiO, para la evaluación de los factores y variables de interés. Todos ellos son instrumentos autoadministrados mediante la plataforma electrónica de encuestas Alchemer.

Las características psicométricas de las 7 escalas son:

- a) Escala de seguridad psicológica: la seguridad psicológica medida por esta escala implica el grado en que los trabajadores/trabajadoras pueden asumir riesgos interpersonales con seguridad o confianza, sin preocupación por la desaprobación o por repercusiones en su imagen personal o profesional. Se asocia a la posibilidad de pedir ayuda o información, a la posibilidad de emitir una opinión o desafiar el estado de las cosas con confianza, a la posibilidad de cometer e informar un error sin temor por las represalias, y a la comodidad de ser uno mismo frente a otro/s. La escala está compuesta por 12 ítem en escala Likert con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. En análisis factoriales previos, las cargas de los ítems que se retuvieron alcanzaron valores entre 0,550 y 0,765. Por su parte, la

confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, alcanzó el valor de 0.776.

b) Escala de empoderamiento: El instrumento evalúa el grado en que los trabajadores/trabajadoras confían en su capacidad de desempeño del trabajo, y experimentan autonomía y sensación de poder decidir sobre los requisitos de sus tareas, actuando con iniciativa. La escala está compuesta por nueve ítems con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. Análisis previos, permitieron observar relaciones entre los ítems y el factor con valores entre 0,542 y 0,900. La confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, alcanzó el valor de 0.90.

c) Escala de significado del trabajo: Medida en que la persona otorga significado al trabajo que desempeña, integrándose a su experiencia vital en virtud de la valoración que da a la actividad laboral, sus objetivos y resultados, así como al grado de identificación con el rol y adherencia respecto de sus criterios. Esta escala está compuesta por diez ítems con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. Los análisis factoriales previos, permitieron observar saturaciones entre los ítems y el factor con valores entre 0,657 y 0,818. La confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, alcanzó el valor de 0.906.

d) Escala de autorregulación en el trabajo: Esta escala evalúa la habilidad del trabajador para atender e identificar las propias emociones, realizar acciones para gestionar la experiencia emocional, experimentándose y expresándose de manera regulada en la situación laboral para actuar y dar cumplimiento a las tareas a cargo. Está compuesta por nueve ítems con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. Los análisis psicométricos conducidos previamente, permitieron observar relaciones entre los ítems y el factor con valores entre 0,796 y 0,882. La confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, alcanzó el valor de 0.776.

e) Escala de adaptación a las nuevas formas de trabajo: La adaptación a las nuevas formas de trabajo medida por esta escala implica grado en que los trabajadores integran a su modo de realizar el trabajo nuevas condicionantes para obtener resultados, las cuales demandan la apropiación de la tecnología; el dominio en el uso del tiempo; la organización del trabajo y el manejo de la interacción comunicativa con colaboradores. En este caso, la escala se compone de nueve ítems con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. En este caso, a partir de análisis factoriales previos, las cargas de los ítems que se retuvieron alcanzaron valores entre 0,684 y 0,792. La confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, reportó el valor de 0.914.

f) Escala de productividad: El instrumento evalúa el grado en que la persona o colectividad ha definido los objetivos, metas y recursos de producción, así como los mecanismos para la medición de éstos, identificando e interviniendo los factores que pueden afectar la productividad, tales como la calidad de los insumos y el equipo utilizado, la eficacia del proceso de producción y el uso de tecnologías. La escala está compuesta por nueve ítems con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. En análisis factoriales previos, las cargas de los ítems que se retuvieron alcanzaron valores entre 0,670 y 0,766. Por su parte, la confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, alcanzó el valor de 0.908.

g) Escala de bienestar laboral: La escala de bienestar laboral mide el grado en que los trabajadores/trabajadoras evalúan y experimentan su vivencia general relacionada con el trabajo como satisfactoria y agradable, así como el grado en que el trabajo se experimenta como un espacio de desarrollo de las capacidades y de crecimiento personal. Considera, además, los efectos percibidos asociados a la experiencia laboral. El instrumento está compuesto por diez ítems con cinco opciones de respuesta desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. Los análisis factoriales previos, permitieron observar saturaciones ítem-factor con valores entre 0,774 y 0,879. La confiabilidad de la escala evaluada a través del α de Cronbach, alcanzó el valor de 0.809.

Todos estos instrumentos constituyen propiedad intelectual a favor de la Universidad del Desarrollo. Se incluirá además un set de preguntas sobre aspectos socio laborales tales como edad, género, nivel educativo, antigüedad en la empresa.

Procedimiento.

En primera instancia, a partir de los contactos del equipo de investigación con organizaciones públicas o privadas del sector terciario, se solicitará autorización al representante o directivo responsable en la organización para realizar una invitación a los trabajadores. Se efectuará una invitación generalizada informando el nombre y objetivo de la investigación y poniendo a disposición un código QR y/o link que llevará a los interesados a la plataforma Alchemer. En ésta podrán acceder al Consentimiento Informado que explicita el alcance de su participación, el registro y uso anónimo de los datos, la colaboración libre y voluntaria y la estimación de tiempo requerido para dar sus respuestas. Una vez aceptado el Consentimiento Informado, los voluntarios podrán acceder a las escalas para dar respuestas a éstas, lo que tendrá una duración aproximada de 15 minutos. Tras obtener las respuestas de los trabajadores, se realizará un registro en una base de datos con la utilización de Excel, para posteriormente realizar los análisis estadísticos.

Tal como se indica, la recopilación de la información se efectuará de manera online a través de una cuenta en la plataforma Alchemer a cargo del Investigador responsable.

Plan de análisis.

El plan de análisis considera preferentemente análisis descriptivos. Se hará cálculo de porcentajes, promedios, desviaciones y graficación a través de bloques y barras, para abordar los objetivos del estudio.

Aspectos éticos de recolección de datos.

A continuación, se detalla un procedimiento que incluye el tipo de datos, el soporte, el nivel de seguridad y las principales medidas de seguridad, así como la forma de anonimización de datos:

- Tipo de Datos: Los datos de carácter personal recopilados en este proyecto de grado incluyen información como nombres, direcciones de correo electrónico, números de identificación u otros detalles específicos relacionados con la identidad de los participantes.
- Soporte: Los datos se almacenarán electrónicamente en un servidor seguro con acceso restringido y encriptado. Además, se mantendrán copias de seguridad regulares para prevenir la pérdida de información.
- Nivel de Seguridad: Se establecerá un alto nivel de seguridad para proteger la confidencialidad de los datos.

*Este incluye:

- Control de Acceso: Solo el investigador principal y el supervisor del proyecto tendrán acceso a los datos personales.
- Registros de Acceso: Se registraron todas las interacciones con los datos, incluyendo quién accedió a ellos, cuándo y con qué propósito.
- Anonimización de Datos: Para garantizar el anonimato de los participantes, se seguirán los siguientes pasos:

- Eliminación de Identificadores Directos: Se eliminarán todos los identificadores directos, como nombres y números de identificación, de los datos recopilados.
- Codificación: En lugar de nombres, se asignan códigos únicos a cada participante. Estos códigos se utilizarán en lugar de los identificadores personales en todas las etapas del estudio.
- Agregación de Datos: Cuando sea posible, se agruparán los datos de manera que no sea posible identificar a individuos específicos.
- Limitación en la presentación de resultados: En la presentación de resultados, se evitará proporcionar información que pueda llevar a la identificación de los participantes.

Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados.

Resultados a nivel descriptivo.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta PROBIO:

Distribución de género

La encuesta reveló una distribución desigual de género, con un 71% de mujeres y un 29% de hombres entre los 180 encuestados (*Ver tabla 1, anexo 5*)

Distribución por grupos de edad

La mayoría de los encuestados se concentraron en el rango de edad de 25 a 39 años (55%), seguido del rango de 40 a 59 años (39%). Solo un 2% de los encuestados tenía 60 años o más. (*Ver tabla 2, anexo 5*)

División de personas por estamentos

El estamento de profesionales fue el más representado, con un 58% del total, seguido del estamento administrativo con un 14%. Los médicos y auxiliares representaron un 6% y 7% del total, respectivamente. (*Ver tabla 3, anexo 5*)

División de personas por área de trabajo

Los servicios clínicos ambulatorios y hospitalizados básicos y medios fueron los más representados, con un 22% y 20% del total, respectivamente. La subdirección administrativa y de operaciones representaron un 11% y 3% del total, respectivamente. (*Ver tabla 4, anexo 5*)

División de personas por antigüedad laboral

La mayoría de los encuestados tenía entre 25 y 39 años de antigüedad en la empresa (55%), seguido de aquellos con 40 a 59 años de antigüedad (39%). Solo un 2% de los encuestados tenía 60 años o más de antigüedad. (*Ver tabla 5, anexo 5*)

División de personas por calidad jurídica

La mayoría de los encuestados tenía un contrato o código del trabajo (67%), seguido de aquellos con planta (31%). Solo un 2% de los encuestados tenía un contrato de honorarios. (*Ver tabla 6, anexo 5*)

Resultados encuesta PROBIO.

La encuesta PROBIO es un estudio que busca evaluar la productividad y bienestar en el trabajo en una organización. En este informe, se presentan los resultados de la encuesta y se analizan las fortalezas y debilidades identificadas.

Metodología: La encuesta se realizó mediante un cuestionario autoadministrado que se envió a todos los funcionarios de la organización.

Resultados: Los resultados de la encuesta se presentan en forma de gráficos y tablas, y se analizan en función de las escalas de productividad y bienestar en el trabajo. Se identificaron fortalezas en la adaptación a las nuevas tecnologías, la felicidad en el trabajo y el aprendizaje continuo, y debilidades en la seguridad psicológica, la autonomía en el trabajo y la gestión del tiempo.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta PROBIO. El primer gráfico muestra los resultados de cada escala en porcentajes (número de personas que respondieron en base a la categoría correspondiente), por lo cual, el indicador “Bajo” (color rojo), significa que las respuestas “totalmente en desacuerdo” y “desacuerdo” se agruparon en esta categoría, el indicador “Medio” (color amarillo), significa que las respuestas “ni de acuerdo ni en desacuerdo” se agruparon en esta categoría y finalmente en el indicador “Alto” (color azul) las respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, se agruparon en esta categoría. Esta clasificación se realizó para todas las escalas y los gráficos que se encuentran en este apartado y en los resultados posteriores. (Ver anexo 6)

Para efectos de la interpretación de los resultados, se considerará sólo la categoría “Alto”, por lo cual, se estimaron los parámetros de rangos máximo y mínimos, los cuales muestran la diferencia entre el valor más alto y el valor más bajo en el conjunto de datos. Por tanto, si el resultado está sobre el rango máximo se establecerá como fortaleza y si el resultado está por debajo del rango mínimo, se establecerá como debilidad. (Ver anexo 6)

Resultados escala total encuesta PROBIO.

Según los resultados de todas las escalas de la encuesta PROBIO, las que aparecen como **fortalezas** son “**Empoderamiento laboral**” y “**Significado del trabajo**” y la escala que está cerca del rango mínimo, es la escala de “**Seguridad psicológica**”. No se evidencian diferencias significativas entre hombres y mujeres, presentan resultados homogéneos. Por lo cual, las variables con resultados altos (Empoderamiento laboral y Significado del trabajo) ayudarán a implementar

intervenciones, para mejorar la seguridad psicológica de los funcionarios. (Ver gráfico 1, anexo 6).

Resultado escala de Productividad Organizacional.

- Se observan niveles altos en los conocimientos que facilitan el uso de tecnología, lo que sugiere que los funcionarios están capacitados en el uso de tecnología.
- Sin embargo, se observan niveles bajos en el poseer recursos necesarios para lograr los objetivos, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la dotación de recursos y la planificación. (Ver gráfico 7, anexo 6).

Resultado escala de Bienestar Organizacional.

- Se observan niveles altos en la felicidad que otorga el trabajo y el aprendizaje continuo, lo que sugiere que los funcionarios se sienten satisfechos con su trabajo.
- Sin embargo, se observan niveles bajos en los ítems de tensión y dolores en el cuerpo, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la salud y el bienestar en el trabajo. (Ver gráfico 8, anexo 6).

Resultado escala de Empoderamiento Laboral.

- Se observan fortaleza al tomar la iniciativa y a responder de forma creativa a los desafíos del trabajo
- Se observan niveles bajos en la autonomía para la organización del trabajo y en la priorización de tareas, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la delegación de tareas y la autonomía en el trabajo. (Ver gráfico 4, anexo 6)

Resultado escala de Significado del trabajo.

- Se observan niveles altos en la valoración cuando otras personas se comprometen con el trabajo, lo que sugiere que los funcionarios valoran el trabajo en equipo.

- Sin embargo, se observan niveles bajos en las oportunidades de tener contactos sociales importantes y en los derechos reconocidos por ser trabajador del hospital, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la interacción social y el reconocimiento del trabajo. (Ver gráfico 5, anexo 6).

Resultado escala de Adaptación Laboral.

- Se observan niveles altos en la adaptación a las nuevas tecnologías, lo que sugiere que los funcionarios están dispuestos a aprender y adaptarse a cambios.
- Sin embargo, se observan niveles bajos en la forma eficiente del uso del tiempo y la flexibilidad en los procedimientos, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la gestión del tiempo y la flexibilidad en el trabajo. (Ver gráfico 2, anexo 6).

Resultado escala de Seguridad Psicológica.

- Se observan niveles altos en la ausencia de temor a represalia cuando se hacen consultas y en la capacidad de hacer preguntas sin titubeos, lo que sugiere que los funcionarios se sienten cómodos expresando sus opiniones.
- Sin embargo, se observan niveles bajos en la expresión libre de opiniones y en la recepción de apoyo en vez de reproches, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la comunicación y el apoyo en el trabajo. (Ver gráfico 3, anexo 6).

Resultado escala de Autorregulación emocional.

- Se observan niveles bajos en la dificultad de concentración cuando existen emociones intensas, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la gestión del estrés y las emociones en el trabajo. (Ver gráfico 6, anexo 6).

Al analizar todos los resultados, esto sugiere que los funcionarios se sienten cómodos tomando la iniciativa y respondiendo de forma creativa a los desafíos del trabajo, lo que es fundamental para el éxito de la organización. Sin embargo, la escala de "Seguridad psicológica" se encuentra cerca del rango mínimo, lo que indica que es un área que requiere atención y mejora, esto puede estar relacionado con la falta de apoyo y reconocimiento por parte de los superiores, la ausencia de un ambiente de trabajo positivo y la presencia de conflictos y tensiones en el trabajo.

Es importante destacar que la falta de autonomía y priorización de tareas en el trabajo puede generar una sensación de desmotivación y descompromiso entre los funcionarios, lo que puede afectar negativamente la seguridad psicológica.

Además, los resultados sugieren que los funcionarios valoran el trabajo en equipo y se sienten satisfechos con su trabajo, lo que se refleja en la escala de "Significado del trabajo". Sin embargo, se observan niveles bajos en las oportunidades de tener contactos sociales importantes y en los derechos reconocidos por ser trabajador del hospital, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la interacción social y el reconocimiento del trabajo. La adaptación a las nuevas tecnologías y la felicidad que otorga el trabajo y el aprendizaje continuo también se destacan como fortalezas, lo que sugiere que los funcionarios están dispuestos a aprender y adaptarse a cambios y se sienten satisfechos con su trabajo.

Sin embargo, se observan niveles bajos en la forma eficiente del uso del tiempo y la flexibilidad en los procedimientos, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la gestión del tiempo y la flexibilidad en el trabajo. Además, se observan niveles bajos en la expresión libre de opiniones y en la recepción de apoyo en vez de reproches, lo que puede indicar una necesidad de mejorar la comunicación y el apoyo en el trabajo.

En conclusión, los resultados de la encuesta PROBIO sugieren que es fundamental implementar estrategias que fomenten el empoderamiento laboral, la comunicación y el apoyo en el trabajo, y la mejora de la gestión del tiempo y la flexibilidad en los procedimientos. Además, es importante mejorar la interacción social y el reconocimiento del trabajo, y fomentar la salud y el bienestar en el trabajo.

Resultados a nivel interpretativo: análisis de resultados a nivel teórico.

Análisis Organizacional del Hospital, utilizando los modelos de Burke-Litwin y 7S de McKinsey.

Modelo de Burke-Litwin

1. Ambiente Externo: Los cambios externos como la pandemia de COVID-19 y las dinámicas demográficas regionales han ejercido presión sobre el hospital para adaptar y mejorar sus servicios. Estos factores han acelerado la implementación de servicios tecnológicos como en la telemedicina y han requerido ajustes en la

atención de emergencia y cuidados intensivos, resaltando la necesidad de flexibilidad y rápida respuesta a las crisis sanitarias externas.

2. Misión y Estrategia: La misión del hospital de ofrecer atención integral de calidad a la comunidad, se traduce en una estrategia centrada en la eficiencia, la satisfacción del usuario y la atención especializada. La estrategia de descentralización se ha diseñado para mejorar la toma de decisiones a nivel local y agilizar la respuesta a las necesidades específicas de los usuarios. Es importante destacar que la segunda estrategia del Hospital, apunta al bienestar de los funcionarios en su ciclo laboral, promoviendo un equipo motivado, comprometido, y orgulloso de ser parte del hospital, además de promover una cultura de respeto, integración, y trato igualitario. Es con esto que podemos ver que se debe generar estrategias que apunten a la seguridad psicológica y así apuntar a lograr una cultura de respeto.

3. Liderazgo: El liderazgo ha impulsado un modelo de gestión descentralizado, orientado a aumentar la autonomía de los diferentes centros de gestión. Sin embargo, los retos identificados en la encuesta sugieren que es crucial fortalecer el liderazgo en términos de comunicación y apoyo durante los períodos de transición, asegurando que todos los niveles de la organización estén alineados y comprometidos con los cambios.

4. Cultura Organizacional: Aunque la cultura promueve el compromiso y el bienestar laboral de los funcionarios, destacando un fuerte sentido de propósito y empoderamiento laboral, los problemas de adaptación y seguridad psicológica indican la necesidad de fortalecer la cultura de apoyo y confianza. Es vital que la cultura organizacional permita fomentar un ambiente donde el personal se sienta seguro y valorado, especialmente durante períodos de cambio significativo.

5. Estructura: La estructura organizativa descentralizada busca mejorar la responsabilidad y eficiencia operativa. Sin embargo, los desafíos en la integración de sistemas de información robustos y la comunicación entre los centros de gestión sugieren que se debe mejorar la infraestructura de soporte para que esta estructura funcione efectivamente.

6. Sistemas, Políticas y Procedimientos: Los sistemas actuales necesitan ser revisados y contar con una planificación que priorice las tareas, permitiendo la delegación, e interacción de los servicios. Se debe priorizar la flexibilidad de los procedimientos, y eficiencia en el uso del tiempo.

7. Prácticas Gerenciales: Las prácticas gerenciales deben adaptarse para soportar la nueva estructura descentralizada y fomentar un clima de empoderamiento y autonomía. Esto incluye la formación en liderazgo transformacional y comunicación efectiva, que permitan fortalecer el bienestar laboral.

8. Clima Organizacional: El clima organizacional actual podría estar afectando el bienestar laboral de los funcionarios, es necesario invertir en un clima que promueva la seguridad, el respeto y la colaboración entre los departamentos, para poder potenciar la satisfacción y productividad del personal.

9. Motivación: La motivación del personal está directamente afectada por el clima organizacional, y bienestar laboral. Contar con estrategias para mejorar el bienestar laboral que incluya el reconocimiento efectivo, oportunidades de desarrollo profesional, y asegurar que el trabajo tenga un significado claro y valioso para el personal.

10. Tareas y Competencias Individuales: Asegurarse de que las tareas asignadas a los empleados se alineen con sus competencias y proporcionar oportunidades para el desarrollo de habilidades son esenciales para fortalecer el empoderamiento laboral, satisfacción en el trabajo y bienestar laboral.

11. Desempeño Individual y Organizacional: El desempeño debe ser monitoreado continuamente para evaluar la efectividad de los cambios implementados. El uso de indicadores de rendimiento claros y específicos ayudará a identificar áreas de éxito y aquellas que requieren ajustes adicionales.

12. Valores y Necesidades Individuales: Reconocer y responder a los valores y necesidades individuales del personal es fundamental para fortalecer el compromiso y bienestar laboral. Esto incluye la consideración de las preferencias personales, aspiraciones profesionales, y necesidades de equilibrio entre trabajo y vida personal.

En resumen, con los resultados podemos ver que el principal dolor de la institución se basa en la baja sensación de bienestar laboral de los funcionarios, bajo este concepto se ve alterada la dinámica de la organización, en especial las relaciones laborales, lo cual marca como el principal desafío de este plan abordar con estrategias que impacten sobre el clima laboral negativo, centrándonos en crear actividades que potencien un cambio de cultura organizacional, esto permitirá que se fortalezca la estrategia del plan del Hospital que apunta al “Ciclo de vida laboral de nuestro equipo humano fomentando su bienestar”, y así está lograda crear sentido de pertenencia en los funcionarios. Necesitamos fomentar los valores internos de la cultura de la organización, para que se alineen con las necesidades de los funcionarios y evitar el desajuste de este criterio, apoyándonos de las fortalezas como empoderamiento, y significado del trabajo.

Modelo 7S de McKinsey

1. Estrategia: La estrategia del hospital está claramente definida, pero los desafíos en la comunicación y ejecución de esta estrategia resaltan la necesidad de cerrar

brechas entre la planificación y la práctica. Mejorar la transparencia y el entendimiento de la estrategia a todos los niveles podría facilitar una implementación más efectiva y una mayor cohesión estratégica.

2. Estructura: La estructura del hospital está alineada con sus objetivos estratégicos, pero requiere una mayor coordinación y apoyo a través de sistemas integrados que faciliten la operación efectiva de sus unidades descentralizadas.

3. Sistemas: Los sistemas de gestión del hospital, particularmente en las áreas de tecnología de la información y comunicaciones, necesitan ser fortalecidos para soportar la estructura descentralizada y asegurar que la estrategia organizacional sea ejecutada de manera eficiente y efectiva.

4. Estilo de Dirección: Aunque el estilo de dirección promueve la autonomía y la toma de iniciativa, se identifica la necesidad de un mayor reconocimiento y mejor comunicación. Fomentar un estilo de liderazgo que sea más inclusivo y reconozca los logros puede mejorar significativamente el bienestar laboral y el compromiso de los funcionarios.

5. Personal: El hospital cuenta con personal altamente capacitado y comprometido. Sin embargo, el bienestar laboral son áreas de mejora, por lo cual implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento puede ayudar a mantener y aumentar la satisfacción del personal.

6. Habilidades: Ampliar las habilidades en gestión del cambio y tecnologías de la información es esencial para adaptarse eficazmente a las demandas cambiantes del sector salud y para implementar efectivamente la estrategia del hospital que permitan fortalecer el bienestar laboral de sus colaboradores.

7. Valores Compartidos: Los valores de respeto, colaboración y compromiso son fundamentales en el hospital, pero deben ser efectivamente vividos y comunicados a través de todas las actividades y decisiones para reforzar la cultura organizacional deseada y centrada en el bienestar laboral.

Conclusión

La aplicación de los modelos de Burke-Litwin y 7S de McKinsey revela que el Hospital podría beneficiarse significativamente de un enfoque más integrado y alineado en su desarrollo organizacional. Abordar proactivamente los desafíos en adaptación y seguridad psicológica, mejorar los sistemas de información y comunicación, y fortalecer la cohesión y alineación en toda la organización son pasos cruciales para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los funcionarios y usuarios. Estas acciones no solo mejorarán la eficacia organizacional sino que también asegurará que el hospital esté mejor equipado para enfrentar desafíos futuros en un entorno de salud dinámico y que fortalezca el bienestar laboral de sus colaboradores.

Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo a información diagnóstica.

El Hospital enfrenta un desafío significativo en cuanto al bienestar laboral, afectando negativamente la calidad del servicio y la eficiencia operativa. A pesar de la implementación de un modelo de gestión descentralizado y una estrategia organizacional centrada en la eficiencia y la satisfacción del usuario, persisten desafíos relacionados con la seguridad psicológica, la adaptación al cambio y la comunicación interna. Estos aspectos son críticos no solo para el bienestar de los empleados, sino también para la cohesión y efectividad general del hospital. La falta de seguridad psicológica puede inhibir la capacidad del personal para expresar ideas innovadoras y tomar decisiones informadas, lo que a su vez podría impactar negativamente en la calidad de la atención al paciente y en la respuesta efectiva a las emergencias y cambios en el entorno de atención médica.

Los resultados de la encuesta PROBIO indican que los empleados muestran iniciativa y creatividad para enfrentar los desafíos laborales, aspectos cruciales para el éxito organizacional. No obstante, la seguridad psicológica se sitúa cerca del mínimo aceptable, subrayando la necesidad urgente de mejoras. Es fundamental abordar estas preocupaciones de manera integral para fortalecer la confianza y el compromiso del equipo, permitiéndoles sentirse valorados y seguros en su entorno laboral.

Factores como, liderazgo transformacional insuficiente, comunicación deficiente, y falta de reconocimiento y apoyo, contribuyen al desafío central. Estos problemas se reflejan en la falta de autonomía y priorización de tareas, lo que puede llevar a desmotivación y baja participación entre los empleados. Es crucial implementar estrategias que promuevan un liderazgo más inclusivo, una comunicación abierta y efectiva, así como mecanismos claros de reconocimiento y apoyo, para mejorar significativamente el ambiente laboral y la eficiencia operativa del hospital.

En resumen, el Hospital enfrenta como principal problema el bienestar laboral negativo que se relaciona fundamentalmente con la falta de liderazgo transformacional, comunicación y reconocimiento. Al enfrentar estos problemas de manera proactiva, el hospital no solo mejorará su entorno laboral, sino que también optimizará la calidad y eficacia de sus servicios, beneficiando tanto a los empleados como a la comunidad a la que sirve.

Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico hacia y desde los actores.

En cuanto a la entrega de los resultados al cliente, se le explica que en general los ítems con mejor resultado se encuentra el empoderamiento laboral y el significado del trabajo, lo cual se orienta a la respuesta de los funcionarios demostrando su compromiso ante una pandemia, priorizando las necesidades de sus usuarios.

Por otra parte, se le muestra que dentro de los resultados bajos pero dentro de la media, se encuentra la seguridad psicológica, lo cual también se relaciona con los problemas de comunicación existentes dentro de la organización, que permite que en ocasiones los funcionarios no pregunten ni se interioricen dentro de sus propias necesidades.

Al mirar los ítems más destacados se logra observar que el empoderamiento laboral sobresale en los resultados, por lo cual entregar a los funcionarios herramientas para fortalecer el bienestar laboral, sería un eje principal. Además en el empoderamiento laboral, el conocimiento y las habilidades en sus puestos de trabajo, se destacan y se relacionan con el nivel de especialidad de los funcionarios del Hospital.

Por otra parte, la falta de seguridad psicológica, los ítems más bajos son la información, la libertad y el apoyo, lo cual deja claridad en la necesidad de fortalecer el liderazgo y potenciar un estilo transformacional.

Explica que le asombra los resultados entregados, que esperaba que el empoderamiento estuviera bajo, considerando la dificultad de los funcionarios en la participación de actividades, y por otra parte, menciona que con respecto a la seguridad psicológica le parece correcto y se asocia a las necesidades de la organización.

Capítulo V: Plan de Acción

Diseño de plan de acción.

Antecedentes del plan de acción.

El plan de acción cuenta con un enfoque de gestión del cambio organizacional, el cual busca que se generen estrategias de transformación y conciencia hacia el cambio. El foco principal, estará en apoyar al departamento de desarrollo organizacional, permitiendo que ellos sean los principales líderes del cambio, promoviendo un vínculo para la intervención en el equipo directivo y que esto logre impactar en la organización, con la menor resistencia posible. Las intervenciones están focalizadas al cambio de comportamiento humano, gestión de personas y cambios estratégicos, para así generar instancias que logren los objetivos de los lineamientos estratégicos de la perspectiva de personas y cultura.

Las intervenciones tendrán énfasis en los **cambios de comportamiento** (Liderazgo, comunicación), **gestión de personas** (Plan de bienestar laboral, reconocimiento) (Soto,D. 2023)

Para desarrollar el plan de trabajo se utilizará el modelo de Kotter, el cual se divide en 8 pasos: crear sentido de urgencia, construir una fuerte coalición, formar una visión estratégica, obtener la aceptación de todos, permitir la acción quitando barreras, generar triunfos a corto plazo, mantener la aceleración, instituir el cambio.

Figura N°8. Modelo Kotter



1. Crear un sentido de urgencia: Hacer que los miembros de la organización comprendan la necesidad inmediata del cambio mediante la comunicación de problemas actuales y oportunidades futuras.
2. Formar una coalición poderosa: Reunir a un grupo de líderes y personas influyentes dentro de la organización que apoyen y lideren el cambio.
3. Desarrollar una visión y una estrategia: Crear una visión clara y atractiva del futuro y una estrategia para alcanzar esa visión, fácil de comunicar y entender.
4. Comunicar la visión del cambio: Utilizar todos los medios posibles para comunicar la visión y la estrategia de cambio a toda la organización de manera frecuente y consistente.
5. Eliminar obstáculos: Identificar y eliminar las barreras que impiden el cambio, ajustando estructuras y sistemas y apoyando a los empleados que impulsan el cambio.
6. Generar victorias a corto plazo: Crear y celebrar logros a corto plazo que sean visibles y relacionados con el cambio para mantener el impulso y la motivación.

7. Consolidar las ganancias y producir más cambios: Utilizar las credibilidades ganadas con las primeras victorias para impulsar cambios más grandes y complejos, asegurando la mejora continua.
8. Anclar los cambios en la cultura organizacional: Integrar los cambios en la cultura de la organización, ajustando valores, normas y comportamientos para que respalden la nueva visión y asegurar que los cambios se mantengan a largo plazo.

Para desarrollar algunas actividades se utilizará la metodología de indagación apreciativa (IA), ya que dentro de las fortalezas que indican los resultados de la encuesta PROBIO, se encuentra el empoderamiento laboral, el cual se utilizará como recursos para potenciar este atributo de los funcionarios.

Plan General de Trabajo.

Los antecedentes del plan de acción para el Hospital sintetizan los hallazgos cruciales del análisis contextual y del proceso diagnóstico. Estos hallazgos revelan un problema significativo en cuanto a la necesidad de fortalecer el bienestar laboral de los funcionarios, el cual repercute negativamente en la calidad del servicio y la eficiencia operativa del hospital. A pesar de haber implementado un modelo de gestión descentralizado y una estrategia organizacional orientada a la eficiencia y la satisfacción del paciente, persisten problemas relacionados con el liderazgo, seguridad psicológica y comunicación interna principalmente. El análisis contextual y proceso diagnóstico revelaron que la cultura organizacional del hospital enfrenta desafíos complejos y multifactoriales que impactan tanto el bienestar laboral como la productividad. La falta de liderazgo transformacional, la comunicación deficiente, reconocimiento, son algunas de las causas subyacentes que contribuyen al problema central.

Además, se identificaron debilidades en la seguridad psicológica, la autonomía en el trabajo y la gestión del tiempo. Sin embargo, se observaron fortalezas en la adaptación a las nuevas tecnologías, la felicidad en el trabajo y el aprendizaje continuo, que permiten visualizar como una oportunidad la transformación de la cultura organizacional, hacia un ambiente positivo, que fortalezca la proactividad, y retención de los funcionarios.

El plan estratégico del hospital, que se centra en el ciclo de vida (laboral) del equipo humano fomentando su bienestar, no se ha implementado de manera efectiva, lo que ha generado una falta de seguimiento y una improvisación constante en la toma de decisiones.

Objetivo general:

Mejorar el bienestar laboral en el Hospital, a través de la implementación de un liderazgo transformacional, una comunicación efectiva y un reconocimiento justo y equitativo.

Objetivos específicos:

1. Diseñar y aplicar un plan de liderazgo que fomente la inspiración y el sentido de propósito entre los funcionarios.
2. Desarrollar un plan de comunicación que garantice la transparencia y la claridad en la información compartida con los funcionarios.
3. Diseñar y aplicar un plan de reconocimiento que garantice la equidad y la justicia en la distribución de recompensas y reconocimientos.

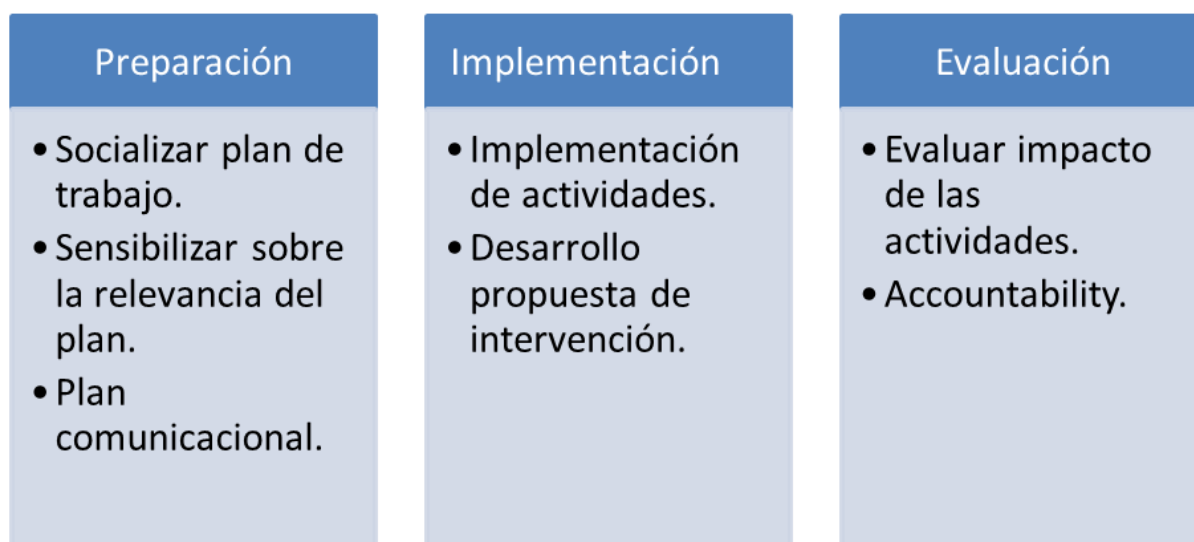
La propuesta de intervención se dividirá en 3 fases, preparación, implementación y evaluación del impacto, para lograr responder en forma sistemática al problema de la organización.

Etapas de propuesta y detalle de actividades, resultados y entregables por etapa.

Etapas del plan de acción:

1. Preparación: Entrega de propuesta de plan de acción al cliente, reunión inicial con líderes y partes interesadas clave, y distribución de documentos del plan.
2. Implementación: Implementación de actividades enfocadas en habilidades específicas o conocimientos necesarios, como talleres con jefaturas, funcionarios y líderes, y creación de protocolos y manuales.

3. Evaluación: Evaluación del impacto del plan de intervención, mediante entrevistas clave, focus group con funcionarios y realización de un informe final.



Actividades:

A continuación, se presentan las actividades y responsables para cada etapa del plan de acción:

Etapa 1: Preparación.

A. Entrega de Propuesta de Plan de Acción al Cliente.

Esta etapa se considera crear el sentido de urgencia, se buscará generar la motivación inicial de la necesidad del cambio, a través de la entrega de los resultados de la etapa diagnóstica y plan de intervención, al Departamento de Desarrollo Organizacional, quien será el responsable de mostrar al equipo directivo, la necesidad del cambio.

En esta etapa se mostrarán los datos del diagnóstico realizado con encuesta Pro - Bio, explicando los alcances del problema que afectan el bienestar laboral.

A continuación, se presentan las actividades a realizar.

Actividad	Responsable	Indicador de logro	Entregable
Reunión inicial con líderes.	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Aprobación unánime del plan de trabajo.	Acta de reunión.

Distribución de documentos del plan.	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Recepción de feedback positivo (80%) sobre el plan de trabajo.	Plan de intervención, folleto.
Dinámica para evaluar el plan de trabajo.	Equipo de Desarrollo Organizacional.	90% de los participantes entrega feedback.	Acta de reunión.

B. Sensibilización: Workshop a Líderes: Sesiones de capacitación y sensibilización para líderes de la organización.

Para lograr esto, se conformará un equipo de trabajo que refuerce al Departamento de Desarrollo Organizacional y fortalezca las estrategias del Departamento de Prevención.

Conformación del Comité de Bienestar: Un Equipo para el Cambio

Se admitirán los funcionarios por medio de una postulación libre al comité de bienestar laboral, de forma de involucrar a toda la organización generando una estrategia transparente que fortalezca la confianza del trabajo en equipo.

Taller "Sensibilización de la Estrategia"

Una vez creado el comité de bienestar laboral, se dictará la primera reunión, donde se trabajará bajo la herramienta de indagación apreciativa.

Se iniciará el taller creando una visión integral y alineando cultura, mencionando el eje del plan estratégico y lo que se busca conseguir como meta, luego se comenzarán a responder preguntas claves, ¿Hay razones lógicas para el cambio de estrategias?, ¿Cuáles son?.

Luego se iniciará la intervención dentro de la herramienta de indagación apreciativa:

- Tópico: Crear una idea en común, que represente la visión del equipo de trabajo.
- Descubrir: En este momento se debe buscar que los integrantes, encuentren los momentos claves de la organización, lo que los representa y los factores que permitieron lograr esos momentos, respondiendo a preguntas ¿Qué estrategias han tenido éxito en el bienestar laboral de los funcionarios?, ¿Cual es el mejor momento que recuerda trabajando en el Hospital ?, ¿Que diferente existía?.
- Soñar: Acá se invitara a los integrantes del comité a imaginar su futuro ideal, y que exprese el deseo de la organización respondiendo a preguntas, ¿Qué debería cambiar realmente en la organización?.

- Diseño: En esta etapa se concretará la visión creada en las etapas anteriores, que muestre la organización ideal, y que logre responder a la pregunta ¿A qué debería renunciar la gente si se realiza el cambio?.
- Destino: Aquí se buscará asegurar que los planteamientos entregados se cumplan, con opciones de cómo vivir el cambio planteado.

Al completar el taller se entregará un documento que entregue las estrategias y actividades de bienestar laboral que apoyen el plan estratégico al eje de personas, y que fortalezcan un cambio de cultura organizacional más positiva y cercana a los funcionarios.

Actividad	Responsable	Indicadores de logro	Entregable
Sesiones informativas por redes sociales “Invitación a participar”	Departamento de comunicaciones.	Número de inscripciones y postulaciones recibidas para formar parte del comité.	Número de folletos y presentaciones realizadas
Talleres de sensibilización	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Asistencia registrada en los talleres Generación de al menos 10 propuestas y sugerencias realizadas durante los talleres.	Acta de reunión con número de participantes Visión de la estrategia
Dinámica para evaluar la sesión de trabajo	Equipo de Desarrollo Organizacional.	90% de los participantes entrega feedback.	Acta de reunión.

C. Plan Comunicacional: Desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación interna y externa.

El objetivo de esta etapa es mantener un flujo de comunicación claro y efectivo sobre el proyecto, permitiendo facilitar un cambio de cultura organizacional, destacando tres líneas de acción, para asegurar que todos los funcionarios conozcan los nuevos valores de la organización:

1. Comunicación directa a directivos y líderes

- Mantener informado al equipo de directivos y líderes sobre los avances de la estrategia.
- Entregar comunicación transparente a los funcionarios del hospital, demostrando los avances y dificultades del plan de acción, a través de un

lanzamiento de la estrategia, que incluye presentaciones de los líderes en sus departamentos.

2. Comunicación directa al comité de bienestar

- Entregar instancias de reuniones que permitan fortalecer la confianza y la comunicación transparente sobre los avances del plan de acción.
- Los resultados de los acuerdos serán traspasados a los funcionarios a través de boletines informativos.

3. Comunicación de mensajes claves

- Crear un flujo de frecuencia y formatos de actualización para mostrar notas de comunicación
- Invitar a participar en la creación del comité de bienestar laboral y en las charlas, creando folletos que se mantendrán en las áreas de difusión de los funcionarios.
- Desarrollar un calendario de comunicaciones, crear contenidos de publicación y designar un responsable de la comunicación.

A continuación se presentan las actividades a realizar.

Actividad	Responsable	Indicador de logro	Entregable
Desarrollo de un calendario de comunicación	Departamento de comunicaciones. Equipo Desarrollo Organizacional	Calendario con fechas establecidas.	Calendario de comunicaciones
Designación de un responsable de comunicación	Departamento de comunicaciones. Equipo Desarrollo Organizacional	Asignación de responsable.	Acta de reunión con número de participantes
Creación de contenidos de publicación	Departamento de comunicaciones. Equipo Desarrollo Organizacional	-Número de fechas clave establecidas y cumplidas. -Cantidad de contenido desarrollado para cada canal.	Folletos, videos y correos tipo.
Evaluación del impacto del contenido	Departamento de comunicaciones.	-Alcanzar un mínimo de 200 likes en publicaciones clave dentro del primer mes. -Obtener al menos 500 visualizaciones en videos publicados dentro del primer	Informe

		trimestre. -Lograr que al menos el 50% de los destinatarios abran los correos tipo dentro del primer mes de envío.	
--	--	---	--

Etapa 2: Implementación.

1- Implementación de actividades, enfocadas en habilidades específicas o conocimientos necesarios.

El objetivo de esta etapa es ejecutar las estrategias y acciones planificadas para el desarrollo organizacional. Se buscará sumar agentes del cambio a través de capacitaciones, creación de protocolos y manuales que permitan avanzar en temáticas de liderazgo, comunicación, reconocimiento laboral.

Talleres con las Jefaturas

- "Descubrir y Valorar el Liderazgo Actual": Identificar ejemplos positivos de liderazgo a través de entrevistas y grupos focales, destacando historias compartidas de éxito y logros recientes..
- "Diseñar Estructuras y Procesos de Liderazgo": Co-crear propuestas concretas para implementar la visión de liderazgo transformacional y desarrollar planes de acción y estrategias específicas.
- "Seguimiento y Evaluación del Proceso de Liderazgo": Implementar un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las nuevas prácticas de liderazgo.

Talleres Funcionarios

- "Soñar con un Futuro Ideal": Visualizar un futuro ideal sobre la comunicación y reconocimiento, utilizando técnicas creativas para imaginar estructuras y prácticas en relación a las temáticas planteadas.
- "Diseñar Estructuras y Procesos": Co-crear propuestas concretas para implementar la visión, comunicación y reconocimiento, desarrollando planes de acción y estrategias específicas.

Talleres de Reconocimiento

- Realizar encuestas para identificar preferencias de reconocimiento y buenas prácticas que se deben destacar en la organización.
- Taller diseñado para los líderes, enfocados en cómo se puede reconocer y motivar a los equipos de manera efectiva.
- Generar creación de perfiles de reconocimientos personalizados por servicio.
- Reconocer el progreso y los logros alcanzados, destacando también el compromiso del equipo integrante del comité de bienestar laboral.

A continuación se presentan las actividades a realizar.

Actividad	Responsables	Indicador de logro	Entregable
Sesiones informativas por servicios clínicos y de apoyo. Además por estamentos	Departamento de Desarrollo Organizacional	-Aumento en el nivel de comprensión del proyecto, medido por encuestas con una puntuación promedio de comprensión superior al 80%	-Acta de reunión con número de participantes -Informe.
Talleres con funcionarios	Departamento de Desarrollo Organizacional	-Mayor participación en actividades y discusiones, medido por una asistencia del 85% en talleres y un aumento del 50% en propuestas durante las discusiones.	-Acta de reunión con número de participantes -Informe.
Talleres con líderes	Departamento de Desarrollo Organizacional	-Desarrollo de al menos tres iniciativas concretas de liderazgo.	-Acta de reunión con número de participantes. -Informe.

Etapa de evaluación.

1. Evaluación del impacto del plan de intervención.

Para asegurar una comprensión integral y un enfoque colaborativo en la implementación de la estrategia de bienestar laboral, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Entrevistas clave:
 - Entrevista con el Director para obtener una visión clara de las expectativas y objetivos institucionales.

- Reunión con el jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional para obtener una visión clara de las expectativas y objetivos institucionales.
- Entrevistas con los jefes de subunidades para recoger perspectivas específicas de cada área.
- Actividades de recopilación de información:
 - Focus group con funcionarios para permitir una discusión abierta y constructiva sobre las necesidades y sugerencias del personal.

Informe Final

Toda la información recabada se sintetiza en un informe final que refleja los hallazgos y recomendaciones para el plan de acción, asegurando así una estrategia de bienestar laboral efectiva y alineada con las necesidades de la organización.

Acción	Responsable	Indicador de logro	Entregable
Entrevista con el Director	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Entrevista realizada.	Acta de entrevista.
Entrevista con el jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Entrevista realizada.	Acta de entrevista.
Entrevista con los jefes de subunidades	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Entrevista realizada.	Acta de entrevista.
Focus group con funcionarios	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Obtención de al menos 20 comentarios y sugerencias constructivas durante el focus group con funcionarios.	Acta de reunión.
Realización del informe final	Equipo de Desarrollo Organizacional.	Identificación de fortalezas y áreas de mejora	Informe final.

2. Accountability: Establecimiento de mecanismos de responsabilidad y seguimiento del progreso en diferentes áreas de trabajo.

Para asegurar una efectiva indagación de los avances y responsabilidad en la implementación del proyecto, se realizará tres meses después una reunión con los líderes, organizada por el Equipo de Desarrollo Organizacional.

En esta reunión, los participantes conocerán los resultados de la intervención y se establecerán acuerdos para implementar acciones futuras, alineando las acciones efectivas con los ejes estratégicos del hospital.

Algunas preguntas movilizadoras que permitirán avanzar en el plan de acción, serán:

1. ¿Qué partes del plan le resultaron más claras y cuales podrían beneficiarse de mayor detalle?
2. ¿Qué ejemplos de éxito visualiza de este plan de acción en la cultura de su organización?
3. ¿Qué sugerencias le agregaría a este plan de acción, que benefician a la institución?

Acción	Responsable	Indicadores de logro	Entregable
Reunión con líderes	Equipo de Desarrollo Organizacional.	-El 100% de los líderes participantes comprenden los resultados de la intervención, medido por una encuesta de satisfacción.	Informe final
Entregar certificados o premios a los miembros del equipo	Equipo de Desarrollo Organizacional.	-Entrega formal de reconocimientos a todo el equipo, con al menos un 70% de satisfacción de los miembros	Premios
Publicar historias de éxito y testimonios de los participantes en las redes sociales de la organización.	Departamento de comunicaciones	-Publicación de al menos cinco historias de éxito y testimonios de los participantes en las redes sociales.	Testimonios

Cronograma de actividades (Gantt)

Fase	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Presentación del Plan de Trabajo	X											
Sensibilización a Equipo de Trabajo y Funcionarios	X	X										
Plan Comunicacional		X	X									
Implementación de Actividades				X	X	X	X	X	X	X	X	
Evaluación impacto							X					X
Accountability a Líderes							X					X

Presupuesto de implementación de la propuesta (plan financiero)

Actividades	HH (Horas Hombre)	UF (Unidad de Fomento)
Presentación del Plan de Trabajo		
- Reunión inicial con líderes	2	2
- Distribución de documentos	1	1
Sensibilización a Equipo de Trabajo y Funcionarios		
- Sesiones informativas	5	5
- Materiales educativos	3	3
Plan Comunicacional		
- Desarrollo de calendario de comunicaciones	2	2
- Creación de contenido	4	4
- Designación de responsables de comunicación	1	1
Implementación de Actividades		
- Ejecución de tareas específicas	60	60
- Supervisión y monitoreo	20	20
- Solución de problemas y ajustes necesarios	5	5
Accountability a Líderes		
- Reuniones regulares de revisión	10	10

- Presentación de informes detallados	10	10
- Evaluaciones periódicas del desempeño	10	10
Evaluación del Impacto del Plan		
- Entrevista con Director	2	2
- Entrevista con el Jefe del Departamento de Desarrollo Organizacional	2	2
- Entrevista con los Jefes de Subunidades	3	3
- Focus Group con Funcionarios	3	3
Entrega de Resultados del Impacto		
- Preparación del Informe Final de Resultados	10	10
- Presentación del Informe a los Líderes	2	2
- Reunión de Discusión y Feedback	2	2
- Propuestas de Mejoras Basadas en el Feedback	2	2
Total	159	159

Conclusiones y recomendaciones para la implementación de la propuesta.

Para concluir podemos mencionar que la propuesta de intervención se basa en un proceso de metodología de indagación apreciativa, para facilitar un enfoque positivo, y colaborativo para el desarrollo del liderazgo, de esta forma se promueve una cultura organizacional basada en el empoderamiento y liderazgo transformacional, que favorezca la comunicación y compromiso de los funcionarios del Hospital.

El plan de trabajo detallado y estructurado asegura que cada fase del proyecto esté claramente definida, con acciones específicas, responsables y entregables. Esto permite una implementación ordenada y efectiva, con un seguimiento continuo del progreso y ajustes según sea necesario. Las acciones propuestas están alineadas con los objetivos estratégicos del hospital, lo que asegura que el desarrollo del del lineamiento de gestión de personas y que así también contribuya a las metas organizacionales a largo plazo.

Como recomendaciones de nuestro plan de acción, entregamos las siguiente propuesta:

1. **Compromiso de la Alta Dirección:** Es esencial contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección para el éxito del proyecto. Los líderes deben estar involucrados activamente en todas las fases del plan, desde la definición hasta la implementación y seguimiento.
2. **Comunicación Transparente y Continua:** Mantener una comunicación clara y constante con todos los involucrados es fundamental. Informar

regularmente sobre el progreso del proyecto, los resultados alcanzados y los próximos pasos ayuda a mantener el compromiso y la motivación de los funcionarios.

3. **Capacitación y Apoyo Continuo:** Proveer capacitación continua y apoyo a los líderes es crucial para asegurar que las nuevas prácticas de liderazgo se implementen de manera efectiva. Las sesiones de formación y programas de mentoría deben estar disponibles para todos los niveles de liderazgo.
4. **Evaluación y Mejora Continua:** Implementar un sistema de seguimiento y evaluación robusto permite medir el impacto de las acciones y realizar ajustes necesarios. La retroalimentación de los participantes debe ser tomada en cuenta para mejorar continuamente el proceso de desarrollo del liderazgo.
5. **Fomentar una Cultura de Apreciación:** Promover una cultura organizacional que valore y aprecie las fortalezas de los funcionarios es esencial para el éxito a largo plazo. Reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
6. **Asignación Adecuada de Recursos:** Asegurar que se asignen los recursos necesarios, tanto financieros como humanos, para la implementación efectiva del plan. Esto incluye la dedicación de tiempo suficiente de los líderes y funcionarios involucrados en el proyecto.
7. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Estar preparados para adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir durante la implementación. La flexibilidad en el enfoque y la disposición para ajustar las estrategias según las necesidades emergentes son clave para el éxito del proyecto.

Presentación del plan de acción al cliente y recepción del feedback del cliente

En cuanto al plan de acción, se le explica cómo se utilizará la metodología de gestión del cambio y como se implementará la estrategia de metodología apreciativa para la intervención en la organización, el cliente refiere que le parece excelente la metodología que tiene desconocimiento de ella, y destaca que se fomente un ambiente positivo y constructivo para fortalecer al Hospital. Menciona que es una buena fórmula crear comité de bienestar porque se ha visto que la organización valora estas instancias como un medio de fortalecer la carrera funcionaria, entregando oportunidades de participación transparente, y también permite fortalecer el compromiso de los funcionarios.

Por último, mencionar que el cliente refiere que el plan de acción es claro y bien estructurado que el enfoque en el bienestar laboral se ajusta a la estrategia centrada en las personas, descrita en el plan estratégico del Hospital, y el uso de la metodología de indagación apreciativa, le parece interesante y explica que ante su

desconocimiento refiere que una oportunidad de mejora para fortalecer el plan de acción, puede ser explicar en más detalle la estrategia a utilizar.

Al finalizar la entrevista agradeció la instancia de retroalimentación de los resultados le resulta valioso para realizarse una impresión de la institución, y cómo abordar los resultados encontrados, para poder avanzar en una gestión de mejora continua.

Ajustes y elaboración final del plan de acción.

Concluida la entrevista, y luego de recibir el feedback del cliente y haber entregado los resultados del diagnóstico, y el plan de acción, se analiza los puntos que ajustar en el plan de acción, en cuanto a la metodología apreciativa, de acuerdo a lo mencionado por el cliente.

Se modifica el taller de sensibilización de la estrategia, incorporando el ejercicio de indagación apreciativa, que permita profundizar en la estrategia y buscando aclarar la estrategia para poder potenciar la aplicación en la institución.

De igual forma se ajusta el plan comunicacional, se divide por etapas dividiendo a los grupos de intervención para fortalecer la estrategia del cambio y el involucramiento de esta.

Se modificó los talleres de la jefatura y funcionarios, incorporando la estrategia de indagación apreciativa, esto permitirá que el cliente aclare sus dudas sobre la metodología, permitiendo facilitar su aplicación dentro de la organización.

Por último, el accountability a los líderes se fortalece aclarando desde la metodología de indagación apreciativa las preguntas movilizadoras que realizar, para mejorar la aplicación del plan de acción al equipo de desarrollo organizacional.

Feedback del plan de acción por parte del cliente

Se entregan los cambios realizados al plan de acción incorporando con mayor claridad e ideas precisas para la metodología de indagación apreciativa, entregando las preguntas movilizadoras que agregar en los talleres.

El cliente refiere que logra comprender la metodología, que le parece adecuada la forma de implementación, pregunta sobre los tiempos de aplicación y refiere que esto debe ser abordado por la institución y discutido con el equipo directivo.

Se le explica que la idea es implementar la primera estrategia de abordar la creación del comité pero refiere que esto debe ser conversado y autorizado por el equipo directivo, lo cual no es fácil de autorizar en cuanto a tiempo.

La meta de generar compromiso a través de la conformación del Comité de Bienestar es excelente. Incluir a miembros de diferentes departamentos, como Prevención y Comunicaciones, fortalecería el enfoque multidisciplinario.

La propuesta de utilizar esta metodología es prometedora. Sin embargo, sería beneficioso realizar sesiones de pre-talleres para familiarizar a los participantes con este enfoque.

La estructura de los talleres está bien planificada. Considerar la posibilidad de integrar actividades prácticas y role-playing podría aumentar la efectividad de las sesiones.

La propuesta de utilizar la intranet, correos electrónicos y reuniones es adecuada. Adicionalmente, considerar el uso de videos cortos y podcasts internos podría diversificar los medios y atraer más atención.

Ejecución de actividad inicial del plan de acción

No se logra realizar la actividad inicial dentro de la institución, no se cuenta con la autorización del equipo directivo para iniciar el plan de acción, es por esta razón y en virtud del tiempo que se le apoya al Jefe de Desarrollo Organizacional, a realizar implementación de los recursos para la selección del comité de bienestar.

Se le entrega los folletos de información, que le permita mejorar la eficiencia en su posterior difusión, permitiendo así que sus procesos sean más fluidos, que le permita reducir los tiempos significativamente.

Además se entrega la plataforma google form lista con los datos de los interesados y los intereses por una temática y su experiencia en ella.

Por último, se le entrega el formato del plan de acción para que pueda alinearse con las actividades propuestas y se logre ejecutar dentro de la organización.

Aprendizajes sobre la actividad inicial y las eventuales implicancias para el plan de acción propuesto

Se logra reflexionar sobre las dificultades del plan de acción logrando rescatar que la organización y su cultura no permite innovar, y co - crear un nuevo futuro. Dentro de los aprendizajes se puede obtener:

- Planificación inicial, En futuros proyectos se debe planificar con más tiempo las actividades, velando por los factores posibles que provocan riesgos potenciales.
- Identificación de riesgos, implementar estrategias que permitan identificar los riesgos, y crear un plan de contingencia.
- Comunicación, se debe comunicar de manera efectiva al solicitar realizar el diagnóstico, las actividades que esta llevarán.
- Colaboración, la cultura organizacional, no permite fomentar la colaboración y transparencia de los procesos.
- Gestión del tiempo, se debe realizar un seguimiento más riguroso del cronograma del proyecto, considerando los tiempos de vacaciones, y el periodo que implica la autorización por el comité de calidad de la UDD.
- Retroalimentación, falta mayor tiempo para mejorar la retroalimentación, y así poder realizar mayores ajustes al plan de acción.

Referencias bibliográficas.

Alatrística Oblitas, G I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89_98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46,1157>.

Almaguer, A. C., Alvarez, A. K. G., & Santos, E. Z. (2020). Gestión de seguridad psicológica del personal sanitario en situaciones de emergencia por COVID-19 en el contexto hospitalario o de aislamiento [Preprint]. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.252>

Benavides, F. G., Delclós, J., & Serra, C. (2018). Estado de bienestar y salud pública: el papel de la salud laboral. *Gaceta Sanitaria*, 32(4), 377-380. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.07.007>

Cea, P., Soto, D., Burgo, C. & Quilodrán, S. (en prensa). Modelo de Productividad y Bienestar Organizacional (ProBiO). En Fossa, P. (Ed). *Salud mental y bienestar socioemocional a lo largo del desarrollo: aportes del mundo académico y profesional en Chile*. Editorial IBEM- Springer.

Castro, B. R., Durán, S., & Ballestias, M. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PYMES de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 798, 1015.

Colín Flores, C. G. (2017). Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia. *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 17(1), 11-32.

Espinosa Infante, E., & Lozano Carrillo, O. (2017). La intervención en las organizaciones: Apuntes para pensar su importancia. En E. Espinosa Infante (Coord.), *Diferentes miradas en la organización* (pp. 241-272). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
<https://doi.org/10.24275/uama.8714.8915>

Luengo-Martínez, C., & Montoya-Cáceres, P. (2020). Condiciones de Trabajo en profesionales sanitarios de hospitales públicos en Chile. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 66(259), 69-80.

Luna Vivas, J. (2024). Propuesta de programa de bienestar laboral para la empresa Coldismec Security S.A.S. ResearchGate.

Masias, K. A. A., Santos, J. L. G. D., & Erdmann, A. L. (2020). EMPOWERMENT OF NURSES FROM A HOSPITAL IN THE SOUTH OF CHILE. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 29(spe), e20190341. <https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2019-0341>

Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, (69), 109-119.

Muga, J. (2014), La indagación apreciativa: Una metodología de desarrollo organizacional, para el cambio en la empresa. <https://Repositorio.Uchile.cl/Handle/2250/138860>.

Oficina Internacional del Trabajo. (2023). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_881012.pdf

Peiró, J. M. (2006). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(.1), 35-48.

Romero Caraballo, M. P. (2017). Work meaning from work psychology. A historical, psychological and sociological revision. *Psicología desde el caribe*, 34(2), 120–138. <https://doi.org/10.14482/psdc.34.2.8491>

Silva Jiménez, D., Méndez Celis, P. B., Arancibia Morales, D., & Cortes Tello, F. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud en instituciones de salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 53-60.

Soto, D. (2023). Presentación sesión 8. [Diapositivas de PowerPoint]. Universidad del Desarrollo.

Anexos.

INSTRUMENTO PROBIO.

ESCALA DE SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN EL TRABAJO

Por favor, responda a las siguientes afirmaciones pensando en las relaciones en su organización en general. Para cada afirmación, seleccione la alternativa que mejor refleje qué tan de acuerdo está usted, según su experiencia.

Cuando no se sabe algo del trabajo, es posible preguntar sin temor a represalias
Cuando surge un problema o duda, hay temor para pedir ayuda o información
Si surge alguna duda sobre el trabajo, puedo preguntar sin titubeo
Cuando se pide información sobre el trabajo, te hace(n) sentir incapaz
Se puede hablar sobre cualquier tema del trabajo sin que te hagan sentir vergüenza
Se proponen nuevas ideas sin temor
Se expresa libremente lo que uno piensa
Cuando se comete un error se es considerado ignorante o incompetente
Al cometer un error, se recibe apoyo en lugar de reproches
Cuando se plantea un punto de vista propio, la sensación es de respeto
Cuando interactuamos, hay confianza y respeto mutuo
Cuando interactuamos, cada cual actúa con naturalidad

ESCALA DE EMPODERAMIENTO LABORAL

A continuación, encontrará un conjunto de afirmaciones, por favor marque la alternativa que mejor refleje qué tan de acuerdo está usted, según su experiencia en el trabajo actual.

Tengo la capacidad para responder a los desafíos de mi trabajo
Tengo la capacidad de seguir los procedimientos para hacer mis tareas
Comprendo aquello que debo hacer en mi trabajo
Confío en mis capacidades para hacer mi trabajo
Siento que soy hábil haciendo mi trabajo
Hago las actividades que requiere mi trabajo, con destreza
Tengo autonomía para tomar decisiones sobre cómo organizar mi trabajo
Tengo autonomía para decidir cómo priorizar mis tareas
Actúo con iniciativa

ESCALA DE SIGNIFICADO DEL TRABAJO

Pensando en su trabajo actual, para cada frase por favor seleccione la alternativa que refleje de mejor manera su experiencia.

La importancia que le doy a mi trabajo me motiva a dar lo mejor de mí
Valoro cuando las personas se comprometen con su trabajo
Valoro mi trabajo porque me entrega oportunidades de aprender
Mi labor diaria me hace sentir parte de algo importante
Trabajar me da la oportunidad de tener contactos sociales interesantes
El trabajo me aporta la posibilidad de tener desarrollo profesional
Cumplir con el deber de trabajar, es una importante responsabilidad personal
Me siento identificado con el oficio o la profesión que desempeño en mi trabajo
A través de mi trabajo entrego servicios que me representan como persona
Ser trabajador me otorga derechos que son reconocidos por el sistema

ESCALA DE AUTORREGULACIÓN EMOCIONAL EN EL TRABAJO

En esta sección encontrará un conjunto de afirmaciones relacionadas a cómo nos sentimos. Por favor, marque la alternativa que mejor lo represente.

Me doy cuenta con facilidad cuando me siento emocionalmente mal
Me doy cuenta de los cambios que suceden en mi cuerpo cuando siento una emoción
Me doy cuenta con facilidad cuando me siento emocionalmente bien
Comprendo que hay actividades que me ayudan a regular la intensidad de mis emociones
Siento que puedo usar estrategias para manejar de buena forma mis emociones en el trabajo
Practico distintas cosas para cambiar o influir sobre las emociones que siento
Ante situaciones de trabajo demandantes actúo de manera tranquila
Creo que puedo expresar adecuadamente mis emociones en el trabajo
Mis emociones interfieren en el cumplimiento de mis tareas
Siento dificultad para concentrarme cuando experimento emociones intensas

ESCALA DE ADAPTACIÓN LABORAL

A continuación, encontrará un conjunto de afirmaciones relacionadas con el lugar de trabajo. Responda pensando en su organización en general. Para cada afirmación, seleccione la alternativa que mejor refleje qué tan de acuerdo está usted, según su experiencia.

Hemos aprendido a adaptarnos a los cambios en las tecnologías, para lograr los resultados en el trabajo
Hacemos cambios en el lugar de trabajo para favorecer la adopción de tecnologías avanzadas
Acomodamos las normas de trabajo para resolver los problemas que trae el uso de la tecnología
Se identifican oportunidades para mejorar el uso del tiempo en el trabajo
Flexibilizamos los procedimientos de trabajo para mejorar el uso del tiempo laboral
Se proponen ideas para mejorar la forma de organizar el trabajo
Tenemos capacidades para adaptar la forma de organizar el trabajo para responder a las necesidades de resultados
Las capacidades y competencias existentes nos permiten adaptar las formas de comunicación a diferentes situaciones en el trabajo
Incorporamos tecnologías y herramientas que facilitan la comunicación en el trabajo

ESCALA DE PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Por favor, responda a las siguientes afirmaciones pensando en su organización en general. Para cada afirmación, seleccione la alternativa que mejor refleje qué tan de acuerdo está usted, según su experiencia.

Se revisa la información de los resultados para mejorar la manera de hacer las cosas
Se corrigen los procedimientos de trabajo cuando no son aplicables o no dan buen resultado
La forma en que hacemos el trabajo ayuda a que se cumpla con las metas
Nuestros conocimientos facilitan el manejo de las herramientas y tecnologías que usamos en el trabajo
Las herramientas que usamos en el trabajo son adecuadas para lograr los resultados
Usamos tecnologías que permiten mejorar los resultados del trabajo
Contamos con recursos para facilitar el logro de los objetivos del trabajo
Contamos con las capacidades necesarias para dar buen uso a los recursos en el trabajo
Se toman acciones para adecuar el uso de recursos cuando hay cambios en los objetivos o prioridades del trabajo

ESCALA DE BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Para las siguientes preguntas, por favor piense en su trabajo actual y seleccione la alternativa que refleje de mejor manera su experiencia.

Mi trabajo me hace feliz
Me siento optimista cuando trabajo
Asisto con entusiasmo a mi trabajo
En este trabajo puedo mejorar mis capacidades
Siento que crezco a través de mi trabajo
En mi trabajo, estoy aprendiendo constantemente
Mi trabajo es agotador
Mi trabajo es mentalmente cansador
Siento mi cuerpo tenso debido a mi trabajo
Experimento dolores de espalda o del cuerpo a causa del trabajo

ANEXO 2.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARTICIPANTES



He sido invitado(a) a participar del proyecto titulado “Influencia de factores psicosociales en la productividad y el bienestar laboral de trabajadores del sector terciario” investigación científica que cuenta con el respaldo de la Dirección de Transferencia Tecnológica (Cono de la Universidad del Desarrollo) y que se encuentra a cargo del investigador responsable, Psc. Pablo Cea G.

El objetivo principal de este proyecto es evaluar la influencia de factores psicosociales en la productividad y el bienestar laboral, de trabajadores del sector terciario pertenecientes a organizaciones públicas y privadas.

El conocimiento obtenido, además de ayudar a una mayor comprensión de la influencia de factores propios del trabajo en la productividad y bienestar laboral de los trabajadores, podrá ser un aporte para orientar intervenciones que contribuyan al logro de la productividad en equilibrio con el bienestar humano.

Mi participación consiste en responder datos sociolaborales y consultas simples sobre aspectos del trabajo, productividad y bienestar. Estas se me presentarán a través de una plataforma *on-line*, pudiendo ser respondidas desde un ordenador o desde un teléfono celular con internet. Este proceso tendrá una duración aproximada de 15 minutos.

Entiendo que todos los procedimientos de esta investigación han sido avalados por la literatura científica y no significan ningún riesgo para quien participa. Se que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento, sin tener que dar una justificación de la causa, ni sin que esto tenga consecuencia alguna.

Respecto a los datos, toda la información obtenida en este estudio es confidencial y sólo tendrán acceso a ésta el equipo directo de investigación del proyecto, que es responsable de resguardar y manejar bajo estricto anonimato la información obtenida en este estudio. Todos los datos obtenidos, serán utilizados sin ningún tipo de información que me individualice y serán guardados como respaldo para la eventual comprobación de resultados y procedimientos de análisis, hasta cuatro años después de finalizado el estudio.

Los beneficios que obtendré será contribuir al desarrollo de la ciencia psicológica, en específico al conocimiento sobre la influencia de factores psicosociales en la productividad y el bienestar laboral, de trabajadores del sector terciario pertenecientes a organizaciones públicas y privadas. Los beneficios serán más bien a largo plazo y en un sentido global más que personal.

Las escalas que responderé en esta investigación no tienen fines de diagnósticos clínicos, por lo que no hay una devolución diagnóstica de los resultados. Si lo deseo puedo tener acceso al informe final global del estudio, cuando esté disponible, previa solicitud al investigador responsable.

La información obtenida en este estudio formará parte de presentaciones en reuniones y revistas científicas, en el marco del presente proyecto de investigación. En estas instancias de ponencias o publicaciones, la información será presentada a través de datos generales de manera tal que se mantenga la confidencialidad de la información (no se individualizará a los participantes).

En caso de cualquier duda puedo contactarme con el investigador responsable, Psc. Pablo Cea G, al teléfono (+56) (2) 2327 9875 Anexo 3331 o al mail pablocea@udd.cl, en el momento en que lo estime pertinente para cualquier asunto relativo a mi participación. Además, en caso de cualquier otra consulta sobre mis derechos como participante de este estudio puedo contactarme con el Dr. Francisco Ceriç, Presidente del Comité de Ética de la Universidad del Desarrollo, al teléfono (+56) 2 23279443 (Dirección de Investigación UDD – Santiago) o al e-mail fceric@udd.cl, o bien con la Sra. Ximena Ballivian, Secretaria del Comité de Ética de la Universidad del Desarrollo al teléfono (+56) 2 23279443 o e-mail xballivian@udd.cl (Dirección de Investigación UDD -Santiago). Dicha institución no tiene acceso a mis datos obtenidos del estudio.

Dejo constancia que he leído la información, a partir de lo cual acepto participar en el proyecto de investigación señalado, al hacer clic (o seleccionar) sobre la opción SI.

*Acepto participar de esta investigación.

Si No

(*) Es imprescindible que conteste a esta pregunta.

El participante accederá a copia del Consentimiento Informado.

ANEXO 3.

CERTIFICADO APROBACIÓN COMITÉ DE ÉTICA.



Santiago, 26 de marzo del 2024

**Dr.
Pablo Cea
Facultad de Psicología**


Presente


A través de la presente, se certifica que el proyecto de título "Influencia de factores psicosociales en la productividad y el bienestar laboral de trabajadores del sector terciario." a su cargo como Investigador Responsable y patrocinado por el Fondo PADT 2023 ÍCONO Dirección de Transferencia Tecnológica UDD, ha sido aprobado en cuanto a las consideraciones de nuestro Comité de Ética Institucional de Investigación (CEII) corresponde.

Al investigador se le realizaron observaciones respecto a especificaciones metodológicas y de consentimiento informado.

En general, las observaciones de nuestro Comité fueron respondidas satisfactoriamente por el IR, quien estuvo de acuerdo con los cambios realizados, los cuales, a su vez fueron corroborados por nuestro comité. Se deja constancia de la aceptación del Consentimiento Informado vinculado al proyecto.

Sin otro particular, saluda cordialmente a usted,


Dr. Francisco Ceric G.
Presidente
Comité de Ética Institucional en Investigación
Universidad del Desarrollo



ANEXO 5.

Tabla 1.

Participación encuesta PROBIO.

Género	Personas	Porcentaje	Funcionarios	Porcentaje
Hombre.	53	29%	1185	30%
Mujer.	127	71%	2813	70%
Total general	180	100%	3998	100%

Tabla 2.

Rango etario encuestados.

Edad	Hombre.	Hombre %	Mujer.	Mujer %	Total general	Total %
25 a 39 años	30	17%	69	38%	99	55%
40 a 59 años	19	11%	52	29%	71	39%
60 años y más	3	2%	2	29%	5	3%
Entre 18 y 24 años	1	1%	3	1%	4	2%
(en blanco)	0	0%	1	2%	1	1%
Total general	53	29%	127	71%	180	100%

Tabla 3.

División de personas por estamentos, sexo y edad.

Estamento (Sexo/edad)	Total personas	Estamento (Sexo/edad)	Total personas
Administrativo/a	<u>25</u>	Médicos	<u>10</u>
25 a 39 años	9	25 a 39 años	4
Hombre.	3	Hombre.	1
Mujer.	6	Mujer.	3

40 a 59 años	14	40 a 59 años	6
Hombre.	2	Hombre.	4
Mujer.	12	Mujer.	2
Entre 18 y 24 años	1	Profesional	<u>105</u>
Mujer.	1	25 a 39 años	72
(en blanco)	1	Hombre.	23
Mujer.	1	Mujer.	49
Auxiliar	<u>13</u>	40 a 59 años	29
25 a 39 años	3	Hombre.	9
Mujer.	3	Mujer.	20
40 a 59 años	8	60 años y más	2
Mujer.	8	Hombre.	1
60 años y más	2	Mujer.	1
Hombre.	1	Entre 18 y 24 años	2
Mujer.	1	Mujer.	2
Jefatura - Encargado	<u>8</u>	Técnico	<u>19</u>
40 a 59 años	7	25 a 39 años	11
Hombre.	3	Hombre.	3
Mujer.	4	Mujer.	8
60 años y más	1	40 a 59 años	7
Hombre.	1	Hombre.	1
		Mujer.	6
		Entre 18 y 24 años	1
		Hombre.	1
		Total general	<u>180</u>

Tabla 4.

División de personas por área de trabajo.

Áreas de trabajo	39 años	59 años	60 años y más	18 y 24 años	(blanco)	Total general
Administración de enfermería.	30	19	3	1		<u>53</u>
vicios clínicos ambulatorios	3	1				4
vicios clínicos de apoyo	5	3	1			9
vicios clínicos hospitalizados en salas de enfermería y medios	6	6	1			13
vicios clínicos hospitalizados en salas de enfermería	4	1	1	1		7
Administración administrativa	3	3				6
Administración de operaciones	2	2				4
Administración de las personas	7	3				10
Total	69	52	2	3	1	<u>127</u>
vicios clínicos ambulatorios	19	12	1			32
vicios clínicos de apoyo	14	13				27
vicios clínicos hospitalizados en salas de enfermería y medios	16	7	1	2		26
vicios clínicos hospitalizados en salas de enfermería	10	5				15
Administración administrativa	8	7		1	1	17
Administración de operaciones	1	3				4
Administración de las personas	1	5				6
total general	99	71	5	4	1	180

Tabla 5.

División de personas por antigüedad laboral

Antigüedad de trabajo /edad	Hombre.	Mujer.	Total general
25 a 39 años	30	69	<u>99</u>
2 años o menos.	3	11	14
Más de 10 años y hasta 20 años.	7	11	18

Más de 2 años y hasta 5 años.	4	12	16
Más de 5 años y hasta 10 años	14	33	47
Más de 5 años y hasta 20 años.	2	2	4
40 a 59 años	19	52	<u>71</u>
2 años o menos.		3	3
Más de 10 años y hasta 20 años.	14	23	37
Más de 2 años y hasta 5 años.		6	6
Más de 20 años.	2	8	10
Más de 5 años y hasta 10 años	1	12	13
Más de 5 años y hasta 20 años.	2		2
60 años y más	3	2	<u>5</u>
Más de 10 años y hasta 20 años.		1	1
Más de 20 años.	2	1	3
Más de 5 años y hasta 10 años	1		1
Entre 18 y 24 años	1	3	<u>4</u>
2 años o menos.	1	2	3
Más de 5 años y hasta 10 años		1	1
(en blanco)		1	1
Más de 10 años y hasta 20 años.		1	1
Total general	53	127	180

Tabla 6.

División de personas por calidad jurídica.

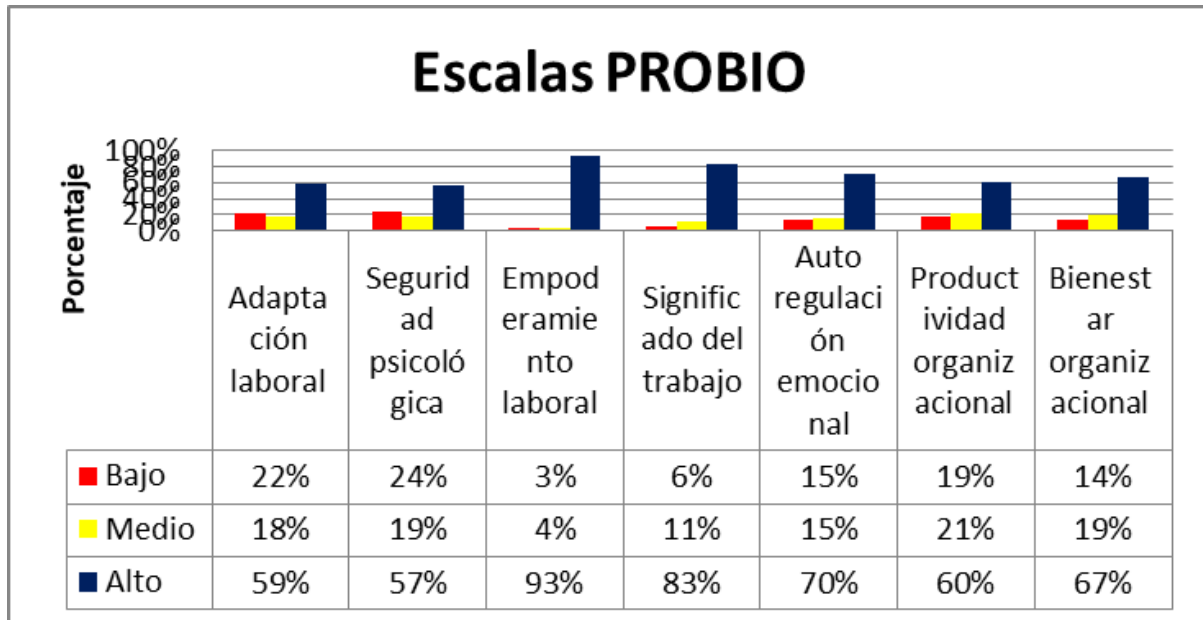
Calidad Jurídica/ edad	Hombre.	Mujer.	Total general
25 a 39 años	30	69	99
Contrata o código del trabajo	22	51	73
Honorarios	1		1
Planta	7	18	25
40 a 59 años	19	52	71

Contrata o código del trabajo	12	30	42
Planta	7	22	29
60 años y más	3	2	5
Contrata o código del trabajo	2	1	3
Planta	1	1	2
Entre 18 y 24 años	1	3	4
Contrata o código del trabajo		2	2
Honorarios	1	1	2
(en blanco)		1	1
Contrata o código del trabajo		1	1
Total general	53	127	180

Anexo 6.

Resultados gráficos de la encuesta PROBIO.

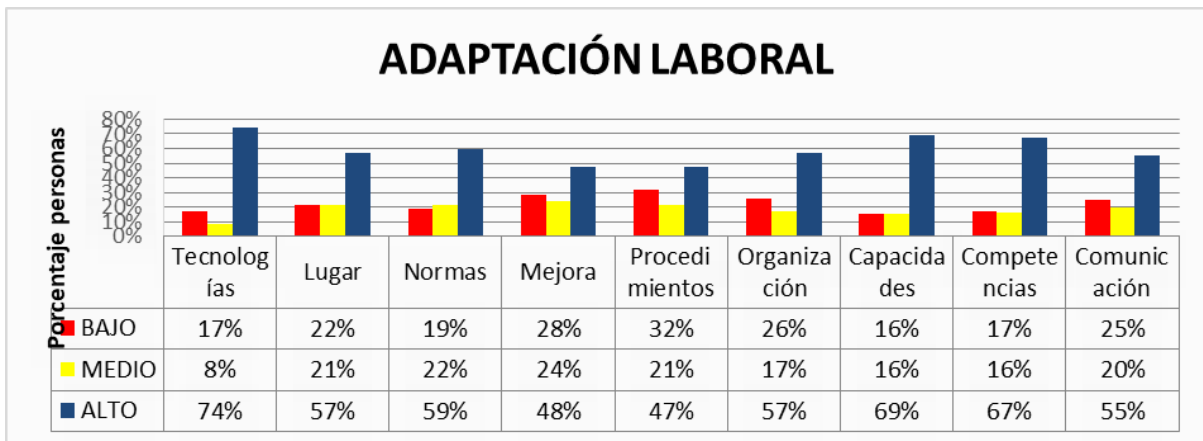
Gráfico 1.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	15%	8%	23%	7%
MEDIO	16%	6%	22%	9%
ALTO	70%	13%	83%	56%

Gráfico 2.

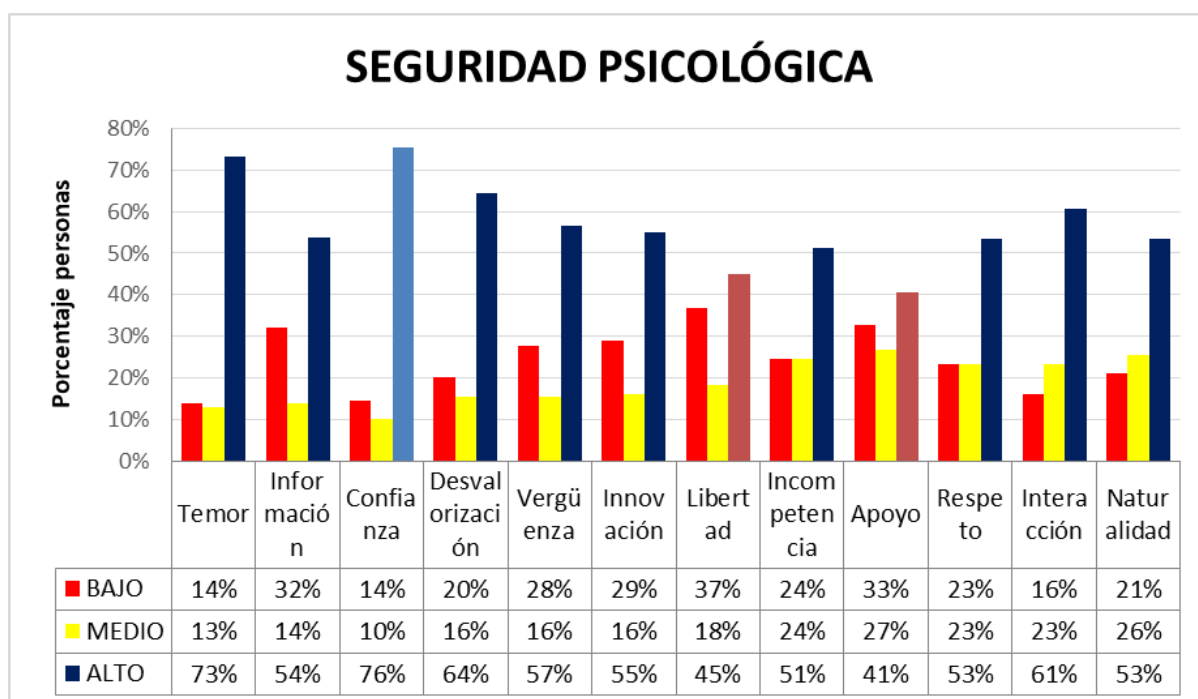
Resultado escala de Adaptación Laboral.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	22%	6%	28%	17%
MEDIO	18%	5%	23%	14%
ALTO	59%	9%	69%	50%

Gráfico 3.

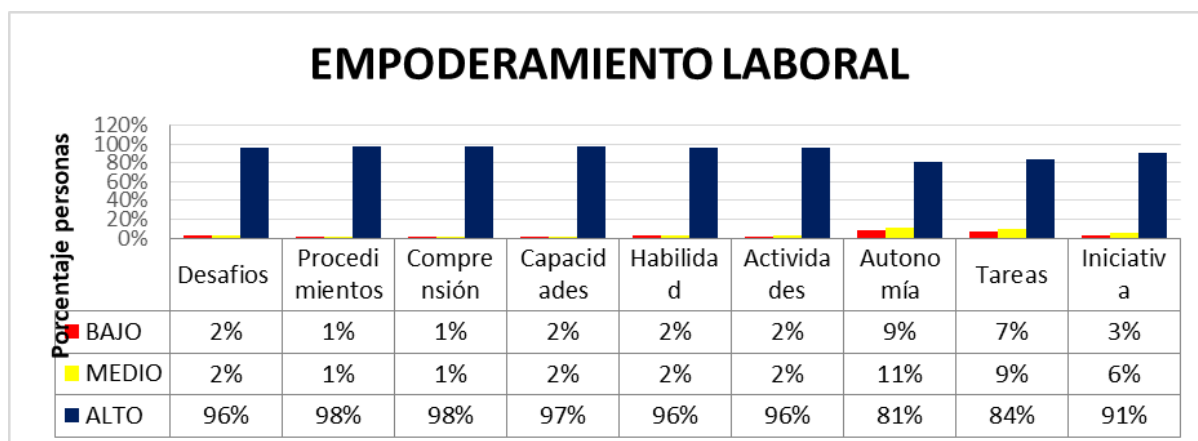
Resultado escala de Seguridad Psicológica.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	24%	8%	32%	17%
MEDIO	19%	6%	24%	13%
ALTO	57%	10%	67%	47%

Gráfico 4.

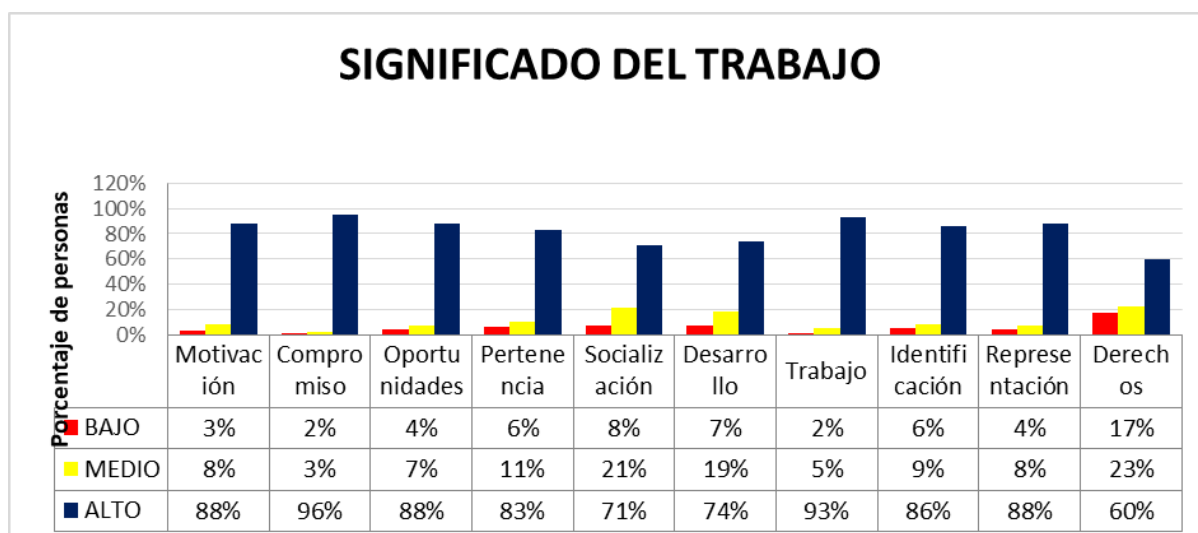
Resultado escala de Empoderamiento Laboral.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	3%	3%	6%	0%
MEDIO	4%	4%	8%	0%
ALTO	93%	6%	99%	86%

Gráfico 5.

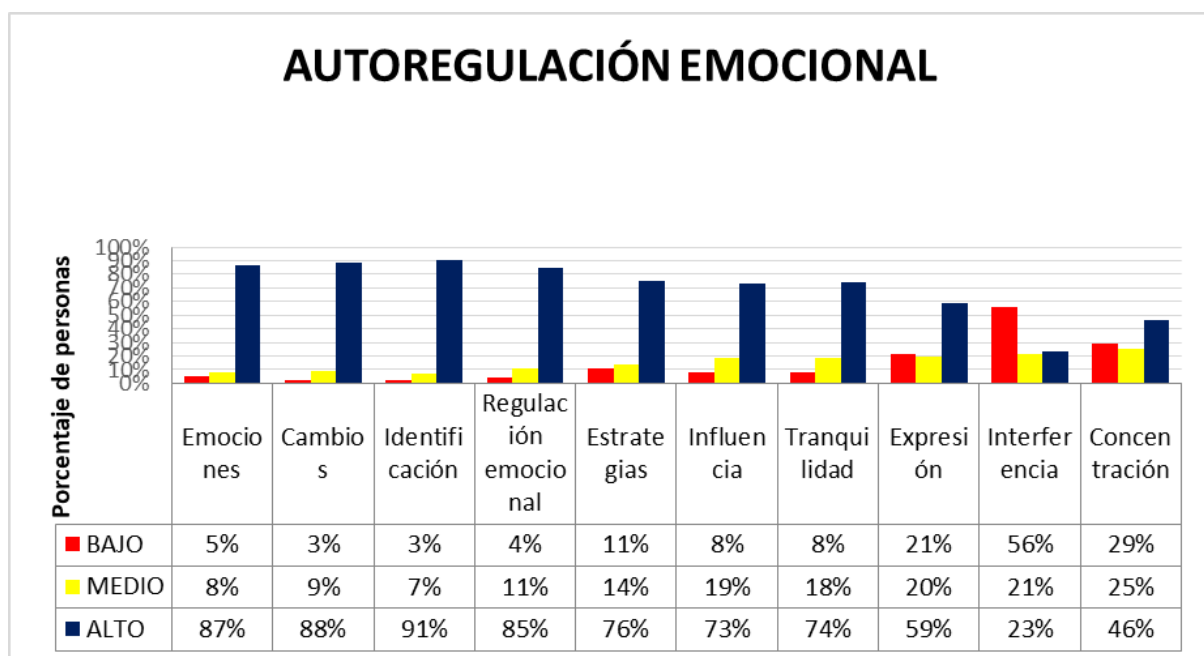
Resultado escala de Significado del trabajo.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	6%	4%	10%	1%
MEDIO	11%	7%	18%	4%
ALTO	83%	11%	94%	72%

Gráfico 6.

Resultado escala de Autorregulación emocional.

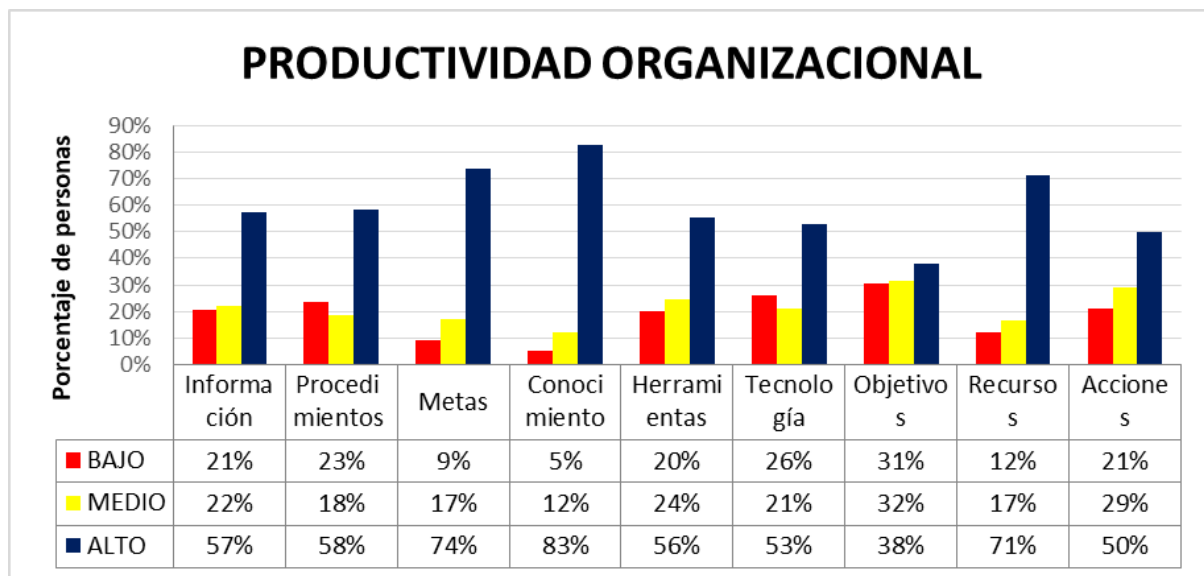


Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	15%	17%	31%	-2%
MEDIO	15%	6%	22%	9%

ALTO	70%	22%	92%	49%
-------------	------------	------------	------------	------------

Gráfico 7.

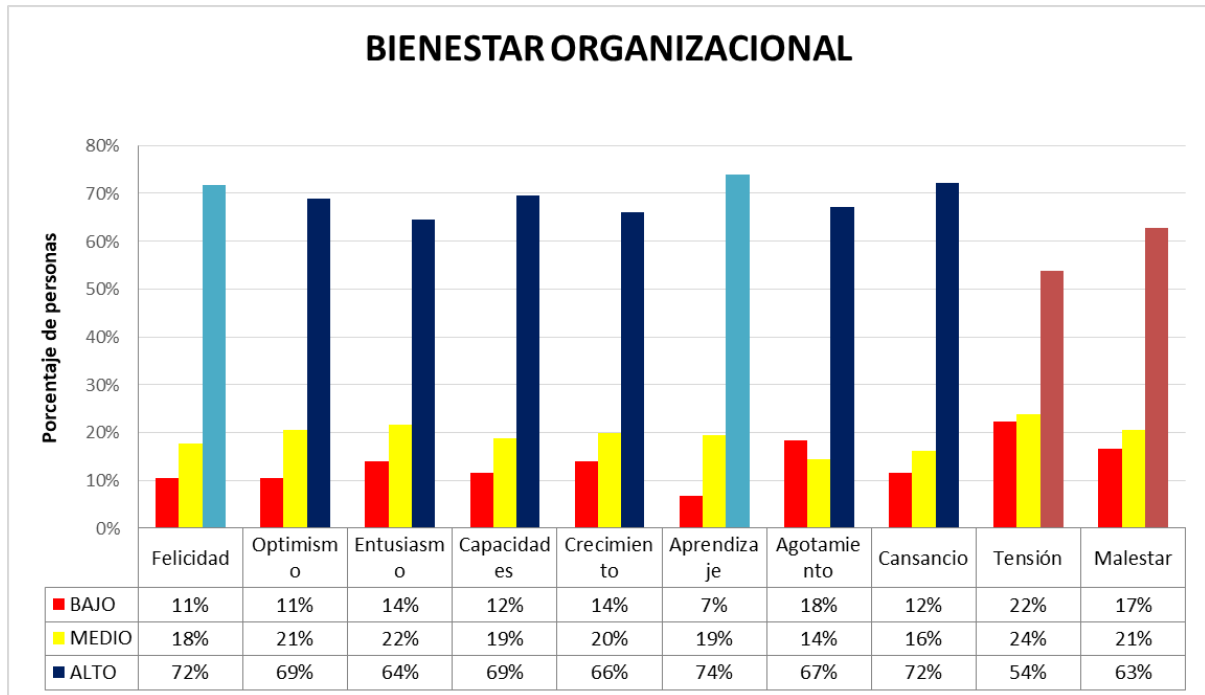
Resultado escala de Productividad Organizacional.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx.	Rango min.
BAJO	19%	8%	27%	10%
MEDIO	21%	6%	28%	15%
ALTO	60%	14%	74%	46%

Gráfico 8.

Resultado escala de Bienestar Organizacional.



Resultado	Promedio	Desviación	Rango máx	Rango min
BAJO	14%	4%	18%	9%
MEDIO	19%	3%	22%	17%
ALTO	67%	6%	73%	61%