

8100.-

PE-ECI-153
B867
C.2

B. Upana-I-14,694-2,00 C.2

**“Estado del clima organizacional en el
Hospital Nacional de Nebaj, Quiché.”**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Luis Jacinto Brol Palacios

Ing. Edwin Areano, Asesor

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales, Revisora

Quiché, abril de 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Araceli Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Sucely de Diaz.

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licda. Lucrecia Cardoza
Examinador**

**Licda. Mery Lacayo
Examinador**

**Lic. Luis Tepe
Examinador**

**Ing. Edwin Areano.
Asesor**

**Licda. Dora L. Urrutia de Morales
Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfono 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
ria@ineconomiasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0001-2010-ACA-A.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 29 DE ABRIL DEL 2010

De acuerdo al dictamen rendido por el Ingeniero Edwin Arcano, tutor y licenciada Dora Urrutia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto - PED- titulada "ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL DE NEBAJ, QUICHÉ". Presentada por el estudiante Luis Jacinto Brol Palacios, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00159, de fecha 17 de marzo del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, diciembre 10 del 2009

Licenciado César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Ciudad.

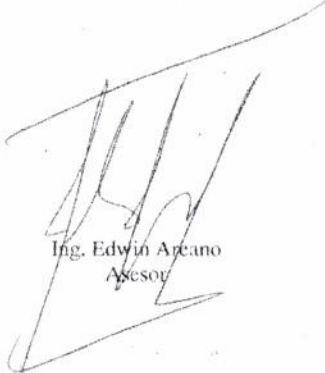
Licenciado Custodio:

He procedido a asesorar el trabajo de tesis del Programa ACA Administración de Quiché, titulado **"Estado del Clima Organizacional en el Hospital Nacional de Nebaj"**, elaborado por el estudiante **Luis Jacinto Brol Palacios**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**, con una nota de 80 puntos.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme.

Atentamente,



Ing. Edwin Arcano
Asesor

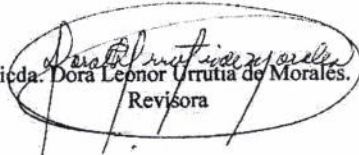
Guatemala, Enero 27 del 2,010.

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

Respetuosamente me refiero al informe de artículo especializado "ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL DE NEBAJ, QUICHÉ". Realizado por: Luis Jacinto Brol Palacios, estudiante de la carrera de Administración de Empresas. De conformidad con la honrosa designación que se sirvieron hacerme, he realizado la revisión del Informe, constatando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana y puede ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP).

Suscribo por tanto este dictamen aprobatorio del Artículo Especializado, y gustosamente quedo a su disposición para cualquier aclaración adicional.


Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales.
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA:342.2010

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **Brol Palacios, Luis Jacinto**, con carné No. 0703841 aprobó con 78 puntos, el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día 17 del mes de marzo del año 2010.-----

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 31 días del mes de junio de 2010.-----

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica

Merli de Arana.
CC. Archivo

Índice

Contenido	Pág.
Resumen	
Introducción	
Capítulo 1	
1 Marco de referencia	01
1.1 Marco contextual	01
1.1.1 Aspectos generales del Hospital Nacional de Nebaj	01
1.1.2 Situación actual del objeto del estudio	01
1.2 Ambiente externo	01
1.2.1 Ambiente económico	01
1.2.2 Ambiente socio/cultural	02
1.3 Ambiente interno	02
1.3.1 Valores organizacionales	02
1.4 Misión y Visión institucional	03
1.4.1 Misión	03
1.4.2 Visión	03
1.4.3 Antecedentes específicos del Hospital Nacional de Nebaj	04
1.4.4 Organización	04
1.4.5 FODA	06
1.5 Marco teórico	07
1.5.1 Clima organizacional	07
1.5.2 Medición del clima organizacional	08
1.5.3 Planeación	09
1.5.4 Organización	09

1.5.5	Dirección	09
1.5.6	Control	09
1.5.7	Políticas	10
1.5.8	Fundamentos del comportamiento	10
1.5.9	Comportamiento organizacional	10
1.6	Conceptos teóricos	10
1.6.1	Definición de diagnóstico	10
1.6.2	Administración de recursos humanos	11
1.6.3	Planeación de recursos humanos	11
1.6.4	Objetivos y políticas de recursos humanos	12
1.6.5	Capacitación	12
1.6.6	Desarrollo de personal	13
1.6.7	Evaluación de desempeño	13

Capítulo 2

2.1	Planteamiento del problema	14
2.2	Objetivos	15
2.2.1	General	15
2.2.2	Específicos	15
2.3	Alcances y limitantes	16
2.4	Aporte	16
2.4.1	A Guatemala	16
2.4.2	Al Hospital Nacional de Nebaj	16
2.4.3	A la Universidad	16

Capítulo 3	
3.1 Metodología	17
3.2 Sujeto	17
3.3 Instrumentos	17
3.4 Procedimiento	17
Capítulo 4	
4.1 Presentación y análisis de resultados	19
Capítulo 5	
5.1 Exposición y discusión de resultados	40
Capítulo 6	
6.1 Propuesta	45
6.1.1 Logro de objetivos	47
6.1.2 Motivación en el puesto	48
6.1.3 Trabajo en equipo	49
6.1.4 Comunicación	51
6.1.5 Relación con el jefe	53
Conclusiones	55
Referencias bibliográficas	56
Anexos	58

Resumen

El hospital nacional de Nebaj, es una organización pública que fomenta la salud preventiva y curativa en el área Ixil. Desde hace 10 años se identifica como la rectora de la salud en dicha área y se dirige a sectores que por muchos años han sido excluidos de este servicio y de las posibilidades de mejorar la calidad de vida. Su especialidad es la prestación de los servicios básicos de salud tanto preventivos como curativos en las áreas más importantes de salud.

El Hospital Nacional de Nebaj, está considerado dentro de la última categoría de hospitales que tiene el ministerio de salud como Hospital Distrital Integrado, por lo que solo atiende cinco especialidades de la medicina, en los últimos años ha crecido debido a la importancia que le han dado las autoridades de salud.

El informe presenta un análisis del clima organizacional que se vive y una propuesta que ha sido diseñada para la implementación de los objetivos medulares, queda a discreción de la autoridades tomar las decisiones que giran en torno a las mejoras institucionales, sean estas para alcanzar los objetivos trazados, capacitar a los actuales colaboradores, determinar niveles adecuados de incentivos, u otras que se consideren pertinentes.

Introducción

Con frecuencia se comenta que el lugar de trabajo es el segundo hogar de las personas, ya que diariamente se conviven ocho horas en las tareas laborales junto a los compañeros. El tema de clima organizacional, se refiere al ambiente que se crea y vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y cómo éstas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El tema de esta investigación presenta el análisis del clima organizacional del Hospital Nacional de Nebaj, para determinar el estado actual, corregir y mejorar el ambiente a futuro.

Se pudo establecer que el clima organizacional que prevalece en dicho hospital es en términos generales aceptable, pero se necesita implementar un programa de mejoramiento, y el presente proyecto propone responder a las necesidades de mejorar y motivar el clima laboral, facilitar una herramienta administrativa la cual esta dividida en capítulos y provocará una gestión eficiente en los trabajadores.

El estudio se justifica por la necesidad evidenciada que tiene el Hospital Nacional de Nebaj, en el departamento del Quiché, para tener a sus colaboradores motivados y aumentar el clima organizacional positivo, y poder cumplir con las metas durante el desempeño de las labores, superarlas a fin de prestar buen servicio a los usuarios, y lograr las metas trazadas.

Capítulo 1

1 Marco de Referencia

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Aspectos generales del Hospital Nacional de Nebaj

El gobierno de Guatemala a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, inició en el año de 1,998 un conjunto de acciones orientadas a fortalecer el sistema preventivo-curativo en el sector salud del país. Dentro de estas acciones se elevó a la categoría de Hospital Distrital Integrado al Centro de Salud Tipo “A” de Nebaj, con el propósito de fortalecer el segundo nivel de atención en el norte del departamento del Quiché, los cuales están contenidos en los Acuerdos de Paz. La creación del Hospital Nacional de Nebaj, fue aprobada por medio de Resolución Ministerial M 276-99, de fecha 3 de Marzo de 1,999. El Hospital cuenta con una asignación financiera y personalidad jurídica. Además de la creación de este Hospital Distrital, se crearon otros hospitales con la misma categoría, en los departamentos de Quiché, Alta Verapaz y Petén, los cuales son:

- San Miguel Uspantán, Joyabaj y Nebaj.
- La Tinta, Melchor de Mencos.
- Sayaxché.

1.1.2 Situación actual del objeto de estudio

1.2 Ambiente externo.

1.2.1 Ambiente económico

El presupuesto actual del Hospital Nacional de Nebaj es de Q 4,860,000.00 anuales, el cual distribuido en las distintas actividades que realiza el Hospital, el 46% del total equivalente a Q.2,235,600.00 es utilizado para el pago de sueldos, honorarios y prestaciones, el 54% restante equivalente a Q.2,624,400.00 es utilizado para el funcionamiento del mismo.

1.2.2 Ambiente social /cultural:

Dentro del entorno existen escuelas, de nivel primario, institutos de diversificados privados, en la actualidad hay una Universidad que funciona en el municipio, grupos sociales como Yikil, entre otros, también existen organismos internacionales, asociaciones para beneficio social y diversos grupos folklóricos.

- **Ambiente político:** el departamento cuenta con ocho diputados al congreso de la república, alcaldes y sus corporaciones municipales, el gobernador departamental, y funcionarios de distintas instituciones del estado.
- **Ambiente tecnológico:** se puede mencionar a Hacienda Mil Amores y Hacienda San Antonio quienes utilizan tecnología avanzada para la elaboración de queso, el cual es exportado. Cuenta con el apoyo de otros países como el de Suecia a través del Proyecto ASDI, el cual ha financiado la compra de equipo médico, moderno y sofisticado para el Hospital, Centros y Puestos de Salud.
- **Ambiente demográfico:** según el Instituto Nacional de Estadística, el municipio de Nebaj cuenta con 53,617 habitantes de los cuales 26,059 son hombres y 27,558 son mujeres, 18,484 habitan en el área urbana y 35,133 en el área rural. (<http://www.ine.gob.gt/index.php/demografia-y-poblacion/42-demografiaypoblacion/75-censo2002>).

1.3 Ambiente interno.

1.3.1 Valores organizacionales

- **Honestidad:** todas las actitudes y acciones responden a la norma de conducta moral social regida por la ética, razón por la cual la transparencia se refleja en el desempeño de las tareas asignadas.

- Responsabilidad: cumple con las funciones y tareas asignadas, con disciplina y espíritu de equipo.
- Productividad: el trabajo está orientado hacia la atención directa, donde se asegura el uso adecuado de los insumos de trabajo para la obtención de los resultados obtenidos.
- Profesionalismo: se aplican los conocimientos con relevante capacidad y empeño en la realización de las funciones tareas asignadas hasta conseguir los resultados esperados, con pasión por la excelencia.
- Integridad: se realizan todas las funciones con rectitud, conducta intachable y coherencia en lo que se piensa, dice y hace.

1.4 Misión y visión Institucional

1.4.1 Misión

La tarea principal del Hospital Nacional es el cumplimiento del Plan Nacional de Salud 2008-2011, que es regir el proceso de atención para mejorar el nivel de salud y bienestar de la población, con especial énfasis en los grupos de mayor postergación y con mayor riesgo biológico y social, en ese orden de ideas, y en cumplimiento de su mandato constitucional, favorecerá la movilización y orientación social de los recursos para la prestación de los servicios de salud.

1.4.2 Visión

El Hospital Nacional orientará sus intervenciones hacia la conformación de un verdadero sistema integrado de servicios, que brinda atención adecuada a las necesidades reales de salud de la población guatemalteca. De esta manera, la población tendrá un mejor nivel de salud y bienestar, y estará en condiciones de contribuir de manera efectiva a la consolidación del proceso de paz, a la democratización, al proceso productivo y al desarrollo integral de la República de Guatemala.

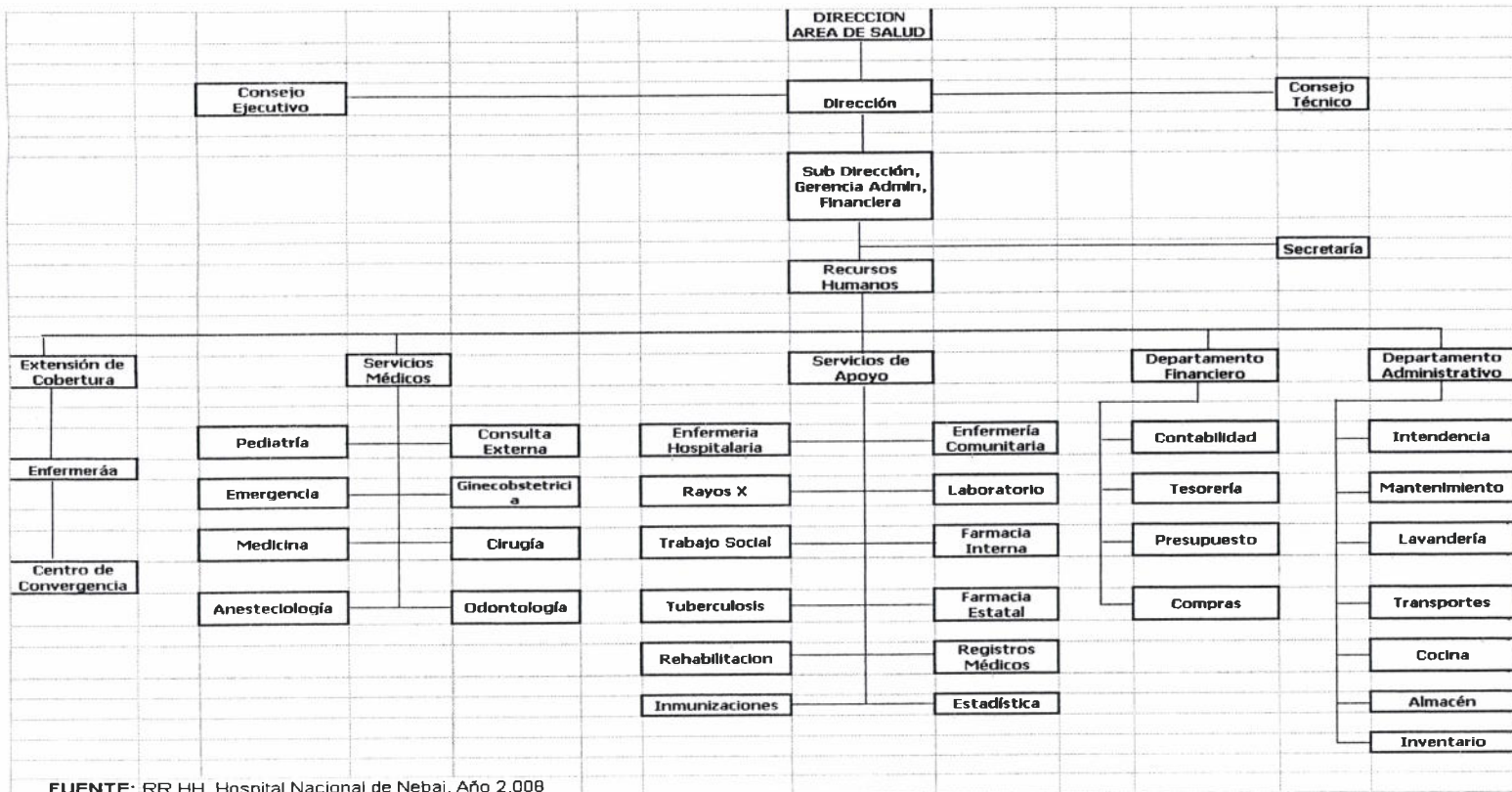
1.4.3 Antecedentes específicos del Hospital Nacional de Nebaj

El Hospital Nacional de Nebaj se encuentra ubicado en el cantón Vicotz de Nebaj Quiché a una distancia de 262 kilómetros de la ciudad capital, el cual atiende a toda la población del municipio y municipios circunvecinos, brinda los servicios de emergencia, hospitalización, consulta externa, laboratorio, rayos X, ultrasonido entre otros. Atiende las 24 horas, los 365 días del año, laboran 154 personas.

1.4.4 Organización

A continuación se presenta el organigrama del Hospital Nacional de Nebaj, el cual es de tipo general y contiene información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico, su uso es común en el sector público pues se incluye desde la Dirección Ejecutiva hasta los niveles más bajos.

Organigrama Hospital Nacional de Nebaj, Quiché



FUENTE: RR,HH, Hospital Nacional de Nebaj, Año 2,008

1.4.5 FODA:

A continuación se presenta esta herramienta la cual pretende hacer un análisis estratégico y nos permitirá analizar elementos internos como externos de la organización.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Buena preparación académica del personal en general• La ubicación y las instalaciones son adecuadas para el desempeño de labores.• Material y herramientas médicas de trabajo que con frecuencia se cambian por nuevas.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Proyección social ante la comunidad.• Oportunidad de desarrollo a las personas que ahí laboran.• Contribuir al desarrollo integral de la comunidad a través de programas innovadores para la atención en salud.
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Poco personal para la atención a los usuarios.• Falta de motivación por parte de los jefes superiores.• Demasiada burocracia en el flujo de información de abajo hacia arriba• El proceso para cubrir una vacante es deficiente• Falta de capacitación al personal• Falta de incentivos al personal• Cambio de autoridades con frecuencia.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Insatisfacción por parte de los usuarios al no atenderlos con rapidez por falta de personal.• Toma de las instalaciones por personas ajenas, por huelgas, entre otras, ya no se presta la atención.• Cambio de gobierno el cual afecta el clima laboral ya que se implementan nuevas políticas de estado y el ambiente es tenso, por cambio de personal.

1.5 Marco Teórico:

1.5.1 Clima Organizacional

Es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Este influye en la satisfacción y por tanto en la productividad esta relacionado con el saber hacer del Directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, de relacionarse y con la propia actividad de cada uno.

Algunas de las variables que determinan el clima organizacional en una empresa son:

- Comunicación
- Información
- Motivación
- Participación

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales y económicos.

Según Davis (1981), el clima organizacional es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima organizacional no es algo que se pueda ver ni tocar, pero es algo que está ahí presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo

- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables del trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

1.5.2 Medición del Clima Organizacional:

Son varios los instrumentos que se han desarrollado para la medición del clima en las organizaciones. El instrumento mide un número de elementos, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

Los autores Litwin y Stringer (Davis, 1981) desarrollaron un modelo de 9 elementos que a continuación se detallan:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el clima es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert (cfr, por Davis, 1981) es otro de los investigadores, desarrolló un instrumento, se centra en el estilo de administración, este cubre siete elementos, estos son:

- Proceso de liderazgo
- Elementos de motivación
- Comunicación
- Proceso de interacción-influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Control

1.5.3 Planeación:

Koontz, Weihrich (2004), indica que esta actividad implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones esto es de la elección de recursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas.

1.5.4 Organización:

Koontz, Weihrich (2004), señala que esta supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

1.5.5 Dirección:

Robbins, Coutler (2005), la define como la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

1.5.6 Control:

Para Koontz, Weihrich (2004), es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

1.5.7 Políticas:

Para Arias Galicia, Fernando (1983), por medio de las políticas se siente la influencia, en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son las líneas generales de conducta que debe establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento en determinada situación, así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado.

Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

1.5.8 Fundamentos del comportamiento:

Robbins, Coutler (2005) comenta que el dilema que enfrentan actualmente los gerentes es cómo hacer que las personas que son diferentes entre sí se unen para ir a la misma dirección y alcanzar las metas de la organización. Dirigir a una diversidad de empleados y obtener de ellos un máximo desempeño exige una comprensión básica de cómo se comportan las personas y porque lo hacen.

1.5.9 Comportamiento organizacional:

Davis, K & Newstrom J. (1991), manifiesta que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organización. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.

1.6 Conceptos teóricos

A continuación se presentan los conceptos teóricos para la fundamentación del diagnóstico del clima organizacional.

1.6.1 Definición de diagnóstico

Según Milán (2005), el diagnóstico tiene por objetivo “examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, pone al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la

información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema”. (p. 187).

De acuerdo con el autor, este trabajo debe partir de un marco conceptual claro, ya que se descubren problemas importantes y de diversa índole, como los técnicos y humanos, patentes y ocultos, sustanciales y triviales, reales y potenciales. En el diagnóstico estará expuesto al peligro de tomar una dirección equivocada, de dejarse influir por opiniones manifestadas por otros, y de reunir datos interesantes pero innecesarios, pasa por alto hechos esenciales e ignora algunas dimensiones importantes.

Además, agrega que abarca más que una recopilación y análisis de datos, se circunscribe a determinados datos y se concentra de forma coherente con los objetivos del mismo. En un principio, no incluye la puesta en práctica de soluciones. Esto se llevará a cabo en la fase de planificación de la acción. Asimismo, puede desembocar en la conclusión de que el problema no tiene solución o que el objetivo buscado no se alcanza y el problema no justifica el esfuerzo.

1.6.2 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos, para Mondy y Noe (1997), “es la utilización de los recursos humanos de una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 4). En tal sentido, se agrega que los líderes organizacionales logran por medio del esfuerzo, las cosas que se requieren para una efectiva dirección.

De acuerdo a Werther y Davis (2000), el desafío que afronta la sociedad es el mejoramiento continuo de sus organizaciones tanto públicas como privadas. El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones que las personas hacen a las organizaciones.

1.6.3 Planeación de recursos humanos

La Planeación de los Recursos Humanos, Werther y Davis (2000), consiste en los estimados sistemáticos de las demandas a futuro de personal en una institución determinada. Se requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto.

1.6.4 Objetivos y políticas de recursos humanos

Las mismas fuentes señalan que los objetivos de recursos humanos exponen los propósitos e intenciones de los altos mandos, y tienen en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del Departamento de Personal mismo y de las personas participantes del proceso. Entre estos fines se encuentran:

- Implementar cambios que incrementen los beneficios para la empresa y su personal.
- Reducir los costos de todo tipo.

En cuanto a las políticas de recursos humanos, Mondy y Noe (2004) señalan que son guías predeterminadas que se establecen para proporcionar dirección en la toma de decisiones. Son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los jefes desarrollan sus puestos. Las declaraciones de políticas que afectan la administración de recursos humanos son:

- Proporcionar a los empleados un lugar seguro de trabajo.
- Estimular a los empleados para que alcancen el máximo de sus potencialidades humanas.
- Proporcionar compensaciones que alienten un alto nivel de productividad, tanto en calidad como en cantidad.
- Asegurar que los empleados actuales sean considerados en primer lugar para ocupar cualquier vacante para la que estén capacitados.

1.6.5 Capacitación

La Capacitación es señalada por Alcaraz (2001) como “el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que ayude, consecuentemente, al desarrollo de la empresa misma” (p. 180). Después que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Es importante que los capacitadores efectúen un análisis de necesidades para cada curso específico, con el objeto de determinar si es necesario, y en tal caso, surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos fines permiten planear el contenido del curso e incorporar los objetivos de aprendizaje.

1.6.6 Desarrollo de personal

La organización debe buscar el desarrollo de personal, comprendiendo “el esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo” (Mondy y Noe, 2004, p. 230). Al mismo tiempo constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, la tasa de rotación de personal y los cambios sociales y técnicos.

1.6.7 Evaluación del desempeño

En la Evaluación del desempeño, Alcaraz (2001) considera que “se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad” (p. 185), lo que permite dar seguimiento al desempeño del empleado.

Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del rendimiento del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro. Para llevarla a cabo se establecen parámetros de desempeño, mismos que se basan en los elementos relacionados con el puesto para determinar su rendimiento.

Capítulo 2

2.1 Planteamiento del Problema

“Una Organización solo existe cuando dos o mas personas se juntas para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato I, 1994, p.p 36)

Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

En el seno del Hospital Nacional de Nebaj, labora personal profesional de la salud, técnicos administrativos, técnicos asistenciales y auxiliares, que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada uno de los establecimientos de salud, con la finalidad de cumplir la política que tiene asignado el Ministerio de Salud, que radica principalmente en el hecho de disminuir los casos de enfermedades en general, utilizando estrategias de prevención y promoción.

El personal que labora en el Hospital Nacional de Nebaj, se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los ejecutivos que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal, todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de este, que en el común de los casos se tornan con reto o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajo agradables que permitirían enlazar las necesidades de la

organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los pacientes que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecuta el Hospital Nacional de Nebaj.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en el Hospital Nacional de Nebaj, a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajo motivantes y retadores que permitan a los trabajadores nombrados y contratados, asistenciales y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surge la interrogante
¿Cuál es el estado del clima organizacional en el Hospital Nacional de Nebaj?

2.2 Objetivos

2.2.1 General:

Determinar el estado del clima organizacional que prevalece en el Hospital Nacional de Nebaj.

2.2.2 Específicos:

- Determinar la opinión de los colaboradores con relación al trabajo que desempeñan en el Hospital Nacional de Nebaj.
- Establecer el sentir de los colaboradores sobre las relaciones interpersonales y condiciones de trabajo en las que se desenvuelven.
- Comprobar la percepción del colaborador sobre el liderazgo y el trabajo.
- Acordar la opinión de los colaboradores con relación al deseo de permanencia en la organización.

- Identificar si el área de trabajo donde se desempeña el colaborador del Hospital Nacional de Nebaj, es adecuada.

2.3 Alcances y limitantes

El presente estudio se realizó en el Hospital Nacional de Nebaj, se tomo como foco de investigación a todo el personal de dicho centro.

Alcances: se contó con toda la colaboración de las autoridades, así como la autorización para realizar el estudio en cada uno de los departamentos.

Limitantes: fue el acceso al personal debido a que laboran por turnos y por tener un alto volumen de trabajo en sus actividades diarias; además se tuvo poca colaboración, disponibilidad y conocimiento por parte de ellos al momento de pasar la boleta de recolección de datos.

2.4 Aporte

2.4.1 A Guatemala: aportar a los Hospitales de la Red Nacional, así como a otras instituciones del Estado, un instrumento de consulta o estudio referente al Clima Organizacional, es un aporte para el país en el cual estarán enmarcadas diversas situaciones y su posible solución.

2.4.2 Al Hospital Nacional de Nebaj: Facilitar un documento que sirva de consulta para la mejora del clima organizacional, el cual estará al alcance de cualquier persona o institución, que desee hacer uso del mismo.

2.4.3 A la Universidad: Servir como medio de consulta para otros estudiantes de la Universidad o de otras Universidades, para enriquecer sus conocimientos. Para que sirva como apoyo a estudiantes y catedráticos.

Capítulo 3

3.1 Metodología

La metodología utilizada en este trabajo es de tipo descriptiva; es la que describe los hechos cómo son observados. No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su forma natural, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos. Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad, de acuerdo a lo que sugiere Roberto Sampieri, en su libro. (Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 2003, pag. 77)

Se decidió por seguir la metodología de tipo descriptiva, por su fácil comprensión para el análisis de los datos y la descripción de fenómenos como aparecen en la realidad.

3.2 Sujeto:

4.1.1 Sujeto 1: personal en general (médicos, administrativos, conserjes, enfermería, personal de apoyo).

4.1.2 Sujeto 2: unidades de análisis (documentos, revistas, normativas, otros.)

3.3 Instrumentos:

Encuesta elaborada para la presente investigación que contiene un total de veintiún preguntas directas las cuales fueron aplicadas a las personas que trabajan para el hospital. (Anexo 1)

3.4 Procedimiento

- Como primer paso se realizó el contacto inicial con las autoridades del Hospital, para la autorización respectiva.
- Se efectuó una revisión de documentos relacionados con el hospital y su clima organizacional.
- Se procedió a la elaboración de cuestionario.
- Seguido se aplicó la encuesta a cada uno de los colaboradores.

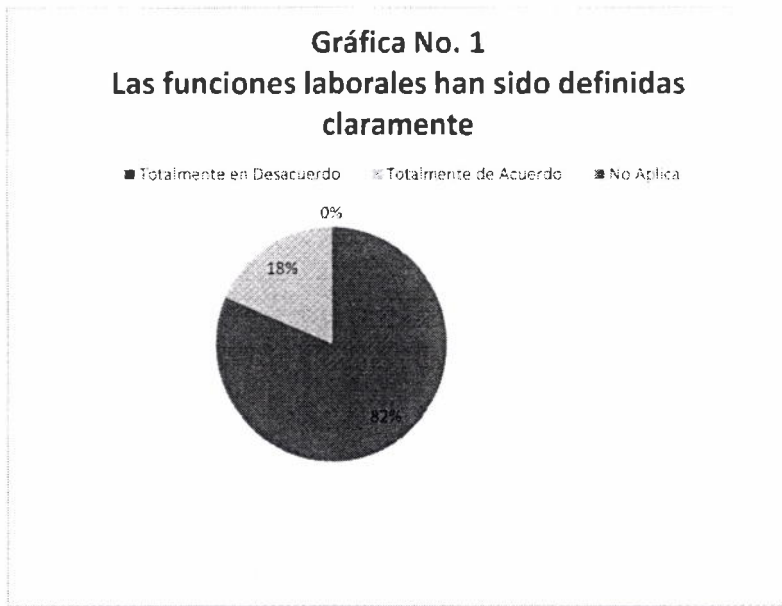
- Se tabularon y analizaron las encuestas realizadas.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se elaboró el FODA.
- Se realizó el procesamiento de la información y análisis.
- Se prosiguió con la exposición y discusión de resultados, para desarrollar las conclusiones del estudio
- Se elaboró la propuesta de mejora.
- Informe final.

Capítulo 4

4.1 Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se presenta una exposición de las situaciones encontradas y el análisis de los resultados de los sujetos vinculados a la organización en general.

SOBRE EL TRABAJO



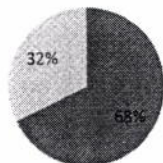
Fuente: elaboración propia

Las funciones a nivel general no se encuentran definidas por parte de las autoridades medias, ni por las autoridades superiores.

Gráfica No. 2

Siente gusto por la realización de su trabajo

■ Totalmente en Desacuerdo ❖ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



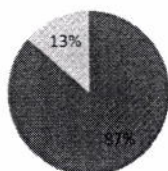
Fuente: elaboración propia

La mayor parte de personas no sienten gusto por el trabajo que realizan.

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Gráfica No. 3
Existencia del equipo necesario para el
desempeño de las labores

■ Totalmente en Desacuerdo ● Totalmente de Acuerdo * No Aplica



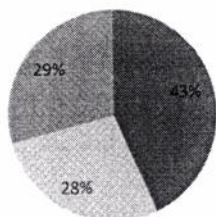
Fuente: elaboración propia

El personal en su mayoría está en desacuerdo con relación a la existencia del equipo necesario para el desempeño de las labores

Gráfica No. 4

La base de datos facilita el trabajo

■ Totalmente en Desacuerdo ▨ Totalmente de Acuerdo ▩ No aplica

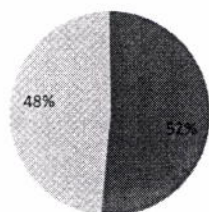


Fuente: elaboración propia

La mitad de los entrevistados indican que las bases de datos no facilitan su trabajo.

Gráfica No. 5
Son buenas las relaciones interpersonales
entre los compañeros en el área de trabajo.

■ Totalmente en Desacuerdo ▨ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



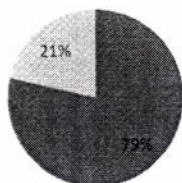
Fuente: elaboración propia

La mitad de personas considera que las relaciones interpersonales y de trabajo entre los colaboradores son cordiales y abiertas.

Gráfica No. 6

Son buenas las relaciones interpersonales y de trabajo entre los miembros de la organización

■ Totalmente en Desacuerdo ✕ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



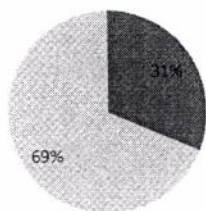
Fuente: elaboración propia

La mayoría de personas considera que las relaciones entre los miembros de la organización no son adecuadas.

Conozco las responsabilidades y funciones de:

Gráfica No. 7
Las responsabilidades y funciones en el área de trabajo son conocidas adecuadamente.

■ Totalmente en Desacuerdo ☒ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



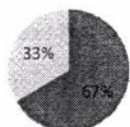
Fuente: elaboración propia

La mayoría de colaboradores tienen conocimiento sobre las responsabilidades y funciones.



Gráfica No. 8 Conoce las responsabilidades y funciones del Jefe

■ Totalmente en Desacuerdo ✖ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



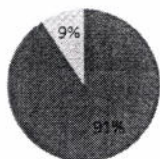
Fuente: elaboración propia

Dos terceras partes de los colaboradores manifiestan que no conocen las responsabilidades y funciones del jefe superior o jefe inmediato.

Gráfica No. 9

Conoce la responsabilidad y función de otras áreas

■ Totalmente en Desacuerdo ◌ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



Fuente: elaboración propia

La mayoría de colaboradores desconoce las responsabilidades y funciones de otros departamento o áreas de la organización.

SOBRE LIDERAZGO

Gráfica No. 10 **Estoy satisfecho por la forma de trabajar del jefe**

■ Totalmente en Desacuerdo ■ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



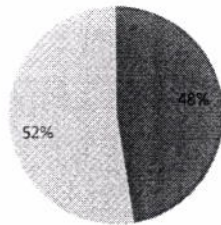
Fuente: elaboración propia

La mayoría de colaboradores no están satisfechos por la forma de trabajar de su jefe.

Gráfica No. 11

Siento confianza con el jefe

■ Totalmente en Desacuerdo ◊ Totalmente de Acuerdo ▣ No aplica



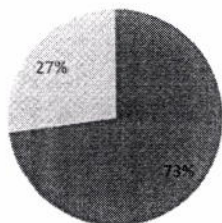
Fuente: elaboración propia

Cerca de la mitad de entrevistados sienten confianza con su jefe.

Gráfica No. 12

El jefe facilita cumplir con mi trabajo

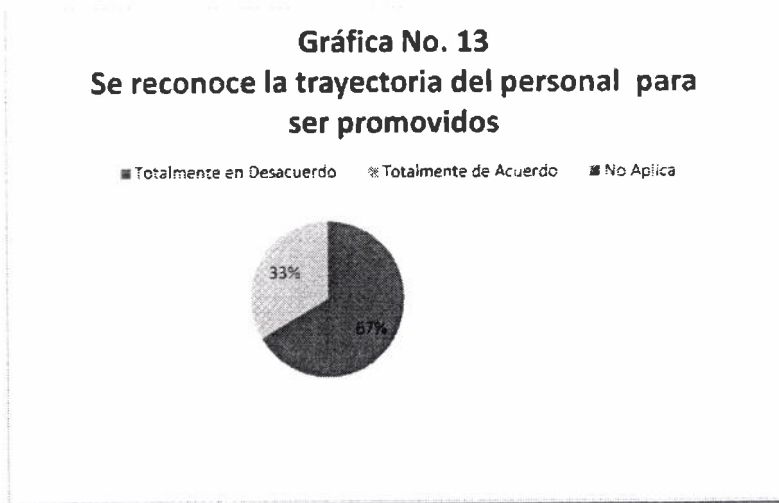
■ Totalmente en Desacuerdo ❖ Totalmente de Acuerdo ■ No aplica



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de entrevistados manifiestan que no se les facilita por parte del jefe inmediato la forma de cumplir con las funciones asignadas.

SOBRE LA ORGANIZACIÓN



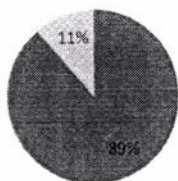
Fuente: elaboración propia

Manifiesta la mayoría de los entrevistados que no se reconoce la trayectoria para ser promovidos.

Gráfica No. 14

Cuando hay un vacante, se toma en cuenta al personal de la organización

■ Totalmente en Desacuerdo □ Totalmente de Acuerdo ● No Aplica

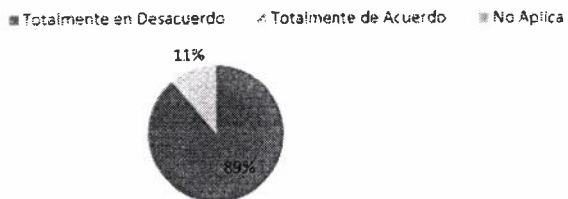


Fuente: elaboración propia

La mayoría de entrevistados indican que no se toma en cuenta al personal de la organización para ocupar las vacantes disponibles

Gráfica No. 15

No me iría de mi empresa aunque me ofrezcan sueldo más alto



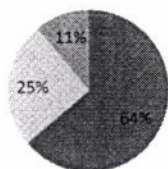
Fuente: elaboración propia

La mayoría de entrevistados se cambiarían de trabajo si les ofrecen un salario mayor.

Gráfica No. 16

Existen reconocimientos por logros obtenidos.

■ Totalmente en Desacuerdo ◻ Totalmente de Acuerdo ■ No Aplica



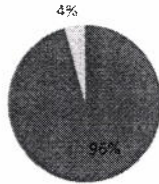
Fuente: elaboración propia

La mayoría de colaboradores indica que no existen reconocimientos por los logros obtenidos.

EN GENERAL

Gráfica No. 17 **Salgo del trabajo sintiendome satisfecho de lo que he hecho**

■ Totalmente en Desacuerdo ● Totalmente de Acuerdo ▨ No Aplica



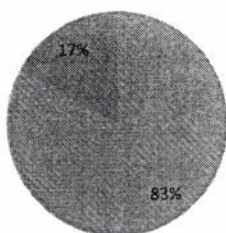
Fuente: elaboración propia

Casi la totalidad de entrevistados indican que no se sienten satisfechos por el trabajo realizado durante el día laborado.

Gráfica No. 18

El área de trabajo, es un buen lugar para trabajar

■ Totalmente en Desacuerdo ■ Totalmente de Acuerdo ○ No Aplica



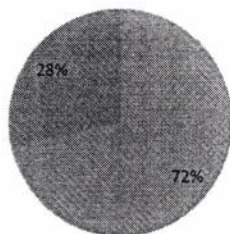
Fuente: elaboración propia

La mayoría de entrevistados indican que no se cuenta con el área adecuada para trabajar.

Gráfica No. 19

Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo

■ SI ■ NO



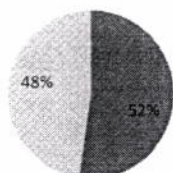
Fuente: elaboración propia

Tres cuartas partes de los entrevistados indican que terminan cansados de la jornada debido a su puesto de trabajo

Gráfica No. 20

Cuenta con suficiente espacio para trabajar en su área de trabajo.

■ SI ■ NO



Fuente: elaboración propia

Cerca de la mitad indica que no cuentan con el espacio suficiente para la realización de las actividades diarias.

Gráfica No. 21

Tiene suficiente iluminación en su puesto de trabajo

■ SI □ NO



Fuente: elaboración propia

La mayoría indica que sí se cuenta con iluminación suficiente dentro de cada uno de los ambientes para el desempeño de las labores.

Capítulo 5

5.1 Exposición y Discusión de Resultados

A través de la investigación que se realizó en el Hospital Nacional de Nebaj, que tiene como punto de referencia los objetivos del estudio, se pudo determinar el clima que prevalece en dicha institución, además de establecer si existen herramientas y programas relacionados a fomentar el clima organizacional.

Se evidenció que el clima organizacional que prevalece en la unidad de trabajo en términos generales no es aceptable, aunque deben tomarse medidas, estrategias o mecanismos para mejorar el clima organizacional y llevarlo a un nivel óptimo para que los colaboradores tengan en un 100% buena percepción de su organización y se sientan motivados e identificados con la institución y puedan tener buen desempeño en sus labores. Pudo establecerse que en dicha unidad de trabajo carecen de programas y herramientas para fomentar el clima organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha mostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Goncalves, 2000)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el clima que se vive dentro de la organización para cada uno de los colaboradores no es aceptable, ya que las funciones laborales no están definidas con claridad por las autoridades inmediatas, así como por las autoridades superiores lo que influye en la realización de las actividades en cada uno de los colaboradores.

La mayoría de colaboradores manifestaron que no sienten gusto por su trabajo, además de no sentir entusiasmo ni estar dispuestos a colaborar en algunas otras tareas lo cual indica que debería de revisar su labor ya que uno de los problemas podría ser la mala remuneración.

La motivación es el arte de presentar los estímulos en forma tal que animen al empleado y lo conduzcan al comportamiento requerido. Es determinante cuando se van a implementar cambios trascendentales en los sistemas de trabajo, de ella depende el nivel de resistencia al cambio que presente el personal involucrado o la colaboración y actitud positiva. Decir que

los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (Koontz y Wehrich, 2003).

La mayoría de colaboradores indica que no se cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones lo que conlleva a realizar un trabajo a medias o no se logra hacer debido a que no cuentan con suficiente mobiliario y equipo para el desempeño de las tareas asignadas.

Meigs y Meigs, (2000), mencionan que los activos fijos son un recurso económico propiedad de la entidad que se espera que rindan beneficios futuros a través de su operación.

Se menciona que la base de datos en general no se encuentran actualizadas, ya que no se cuentan con suficiente tecnología, pues existen algunas bases de datos que contienen información de los colaboradores pero son datos muy escasos y no están actualizados.

Las relaciones entre los colaboradores de todas las aéreas de la organización no son adecuadas, ya que cuatro quintas partes manifiestan que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo no son buenas, por lo que no existe trabajo en equipo.

Según Requielme, L. (1,999), el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general. Por lo que es de suma importancia la implementación de una guía para mejorar el trabajo en equipo en dicha unidad de trabajo. Uno de los mecanismos más efectivos para elevar la eficiencia organizacional es el uso del trabajo en equipo, lo cual se explica por las siguientes razones.

- El individuo logra satisfacer sus necesidades sociales de pertenencia a un grupo.
- Adicional, se encuentran alternativas para satisfacer sus inquietudes de reconocimiento y valoración por parte de los otros miembros.
- Los diferentes puntos de vista se traducen en soluciones creativas a los diversos problemas.
- Recibir retroalimentación facilita al individuo a identificar sus debilidades y fortalezas y contar con apoyo para su crecimiento personal.

- Es de esperar mayor compromiso con las soluciones, producto del consenso grupal

Es necesario mencionar, factores que atentan contra la calidad del esfuerzo grupal:

- El deseo de dominación y estricto control por parte del conductor del equipo de trabajo.
- Manipulación por parte de miembros interesados exclusivos en satisfacer sus propias necesidades.
- Obstáculos a la libre participación por el dominio que algunos miembros tratan de ejercer sobre el grupo luchas por el liderazgo del grupo.

Como líder de un equipo de trabajo el Administrador o Gerente debe desarrollar habilidades en la conducción grupal como una nueva alternativa de estímulo a su gente y de la creación de la actitud positiva hacia el mejor desempeño de las tareas.

La mayoría de colaboradores manifiestan que conocen las responsabilidades que le han asignado, así como las funciones del jefe inmediato y desconocen en su mayoría las funciones y responsabilidades de otros puestos y áreas por lo que con esto se considera que existe poco interés por parte de los colaboradores para con el resto de la organización.

Según Larrañaga P. (2000), la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de manera propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

Existe un gran número de colaboradores que no está de acuerdo con la forma de trabajar del jefe y descontento por la forma en que se dan las ordenes de trabajo así como la poca confianza que este les da a sus colaboradores lo cual influye en forma directa con las ordenes recibidas pues no se da la confianza que ellos requieren para cumplir con el trabajo asignado.

Chiavenato (1993), destaca que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de Comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Manifiestan los entrevistados que la trayectoria no es reconocida por las autoridades para optar a un ascenso, ya que cuando existe alguna vacante siempre se busca una persona fuera de la organización para que pueda ocupar la plaza vacante y no se brinda la oportunidad a los colaboradores que llevan años de laborar dentro de la organización para recibir un ascenso por lo que consideran que no se puede realizar una carrera dentro de la organización.

Dentro de los resultados se manifiesta el descontento con los niveles salariales ya que la mayoría de colaboradores dicen que se irían de la organización si les ofrecen un salario mejor.

Manifiestan los colaboradores que no existen reconocimientos por el logro de los objetivos y metas trazadas, razón por la que no se motiva a seguir trabajando lo mejor de cada uno para el logro del bien común en la organización.

Raúl Abad en la página <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/98.htm>, indica que es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generar una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

Dentro de los aspectos generales la mayoría de entrevistado manifiestan que al terminar la jornada de trabajo no se sienten satisfechos por el trabajo realizado durante el día, lo que viene a influir en forma directa en la prestación de servicios durante el día a todas las personas que visitaron el hospital. Además manifiestan que no cuentan con un área adecuada para la realización de sus obligaciones y funciones, mismos que motivan a no prestar una atención de calidad. También indican que al terminar la jornada de trabajo terminan cansados por la labor hecha, esto motiva a realizar una inspección minuciosa de todas las áreas de trabajo para ver si los espacios o áreas benefician a que los colaboradores no se esfuercen por realizar su labor en forma satisfactoria.

Porter y Lawler (1991), plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

Según Koontz y Wehrich, (2003, p. 594) “La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”. El objetivo en una empresa es suscitar al cambio, mover a la acción para el bien de la compañía. Es esencial para el funcionamiento “interno” de las empresas porque integra las funciones administrativas. En particular, se necesita 1) fijar y difundir las metas de la empresa, 2) trazar los planes para conseguirlas, 3) organizar los recursos humanos y de otro tipo de manera mas eficaz y eficiente, 4) elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) dirigir, orientar, motivar y crear un ambiente en el que las personas quieran dar su aportación, y 6) controlar el desempeño.

La mayoría de entrevistados indicaron que la gerencia no promueve programas de capacitación relacionadas con el clima o ambiente organizacional, dirigido hacia la unidad de trabajo. De acuerdo al estudio realizado se puede evidenciar la falta de herramientas para mejorar el clima organizacional en dicha unidad de trabajo, es de suma importancia la implementación de un modelo administrativo que pueda reforzar el mejoramiento del clima organizacional.

En la página <http://www.rhh-web.com/capacitacion.html> se indica que la capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

Capítulo 6

6.1 Propuesta

Para resolver el problema identificado y mejorar el clima organizacional, se propone a la Dirección del Hospital Nacional de Nebaj un programa para mejorar el clima organizacional, el cual incluye a todo el personal que allí labora, tanto trabajadores operativos como administrativos y personal médico.

¿De qué se trata?

El objetivo del programa es proveer a la institución de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional, en la cual se señala las intervenciones y se define quienes tendrán la responsabilidad de las actividades

¿Cómo se logra?

Con base a la propuesta que se presenta en este documento, la cual se sugiere poner en práctica para alcanzar los objetivos previstos.

¿Cuándo se va a realizar?

Queda a discreción del Director del Hospital y a su disposición la elaboración de una planificación para las distintas actividades.

¿Dónde se llevará a cabo?

Todas las intervenciones se llevarán a cabo en las instalaciones del hospital a excepción de capacitaciones que se realicen en las instalaciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social o en otros lugares que las actividades programadas así lo requieran.

¿Por qué implementar un programa para mejorar el clima organizacional?

Son muchos los beneficios que se pueden generar a raíz de un programa de este tipo. La medición del clima organizacional es una herramienta en gestión del talento humano que proveerá la información acerca de las debilidades y fortalezas de la organización con el objeto principal de mejorar el clima actual.

Duran (2005), en su artículo mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas, publicado en la revista Web De Gerencia; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresa en donde trabajar, son también las mejores empresas donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”, también menciona que la buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común en las empresas que cuentan con un buen clima laboral. “A su vez indica que no solo la medición del clima organizacional de la empresa logrará que el clima se mejore de forma automática. Las intervenciones que se realicen posteriores a la medición del clima son las que influirán en el estado de ánimo de la organización”.

¿Qué se espera lograr con el mejoramiento del clima organizacional?

Aumentar la atención de calidad a los usuarios, ya que cuenta con trabajadores alegres, motivados e identificados con la institución, estos van a reflejar y proyectar la imagen positiva como institución, y como dijo Duran la alegría se contagia y es una buena inversión, y por lo tanto un usuario contento, se alivia mas rápido.

Costo de implementación:

Los costos son mínimos ya que el programa contempla la utilización de los recursos del Hospital Nacional de Nebaj, ejemplo en reproducción de material solo tendrá que invertir en gasto de fotocopias, los demás insumos como el mobiliario y equipo, computadoras, cañonera, pizarrones, marcadores, lapiceros, hojas, libretas, almohadillas, serán proporcionados por el almacén general del hospital. Hay otros gastos lo cuales deberán ser incluidos dentro del POA (plan operativo anual) para su análisis y aprobación como contratación de más personal, aumento de sueldos y honorarios, según sea el caso, proporcionar incentivos que son necesarios para el personal, cabe mencionar que en los cinco capítulos dentro de sus intervenciones se utilizarán en su mayoría los mismos recursos que se tienen para cada area.

Como resultado final del análisis y estudio, se pudo determinar que hay una urgente necesidad de implementar de manera periódica, capacitaciones, reconocimientos, motivación. Se consideran estos como los más relevantes dentro de la organización, por lo que a

continuación se presentan actividades a desarrollarse en cada uno de los meses del año, y con ello mejorar la productividad y la satisfacción al mismo tiempo.

6.1.1 Logro de objetivos:

Objetivo: reforzar la identificación del colaborador con la institución a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.

Intervención:

- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, por ejemplo un reconocimiento al empleado del mes
- Publicar los éxitos en las carteleras o en revistas internas
- Elaboración de placas de reconocimiento por la trayectoria a empleados más antiguos

Personal objetivo: todo el personal que labora en la actualidad en el Hospital Nacional de Nebaj

Recursos:

- **Infraestructura:** se deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones de acuerdo al número de participantes, podrá realizarse en el salón de usos múltiples o en la cafetería del hospital, o donde el director lo considere conveniente.
- **Tiempo estimado:** cada reunión durará un mínimo de 30 minutos y un máximo de 45 minutos, esto debido a las múltiples actividades de todo el personal.
- **Presupuesto:** en este aspecto debe considerarse la inversión con relación a los reconocimientos económicos, establecer un bono mensual a un trabajador del mes el cual podrá hacerse en forma efectivo o víveres y se evaluará de acuerdo a las metas alcanzadas y aumento de la productividad, el responsable directo será el departamento de recursos humanos a través de las herramientas existentes. Será una persona a la que se le proporcionará este bono y será de forma mensual.

RECONOCIMIENTOS	PRESUPUESTO APROXIMADO EN EFECTIVO O EN VIVERES	COSTO ANUAL
Bono al Trabajador del Mes	Q. 300.00	Q. 3,600.00

Responsable: el director o sub-director financiero del Hospital Nacional de Nebaj, figuran como líderes del equipo, serán los responsables de cada reunión y de la estructura de la misma, darle seguimiento a las metas.. Será el encargado de recursos humanos el responsable de identificar al trabajador del mes, este a su vez se apoyará en el uso de las herramientas necesarias para la identificación del trabajador.

Los incentivos serán entregados como un reconocimiento interno a los trabajadores por lo que se erogará del presupuesto anual del Hospital, y será específicamente en el grupo 100 subgrupos 18, donde se contemplan bonos extraordinarios a trabajadores.

6.1.2 Motivación en el puesto:

Objetivo: mantener un nivel elevado de motivación individual, ya que un empleado motivado esta dispuesto a dar más de si en su puesto de trabajo.

Intervención:

- Establecer con la subdirección administrativa financiera la fuente de financiamiento para la implementación de algún tipo de beneficios transformadores, que favorezcan la imagen de la institución ante sus trabajadores, como por ejemplo darles seguro médico, pago de vacaciones en lugares turísticos.
- Planificar de forma oportuna la selección de los trabajadores que se les galardonará con placa de reconocimiento, así como la fuente de financiamiento para el pago de incentivos extraordinarios.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la actualidad en el Hospital Nacional de Nebaj

Recursos:

- Materiales y equipo: murales para todas las áreas de circulación importante dentro de las instalaciones de la institución, tachuelas, material para publicaciones internas.
- Presupuesto: deberá incluirse en el POA (plan operativo anual) de la Institución, con el fin de garantizar la adquisición de los materiales a utilizarse.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
Murales	Q. 500.00	Q.500.00 /costo anual
Tachuelas y materiales de publicación	Q. 300.00	Q. 300.00 /costo anual
Incentivos excepcionales 3 personas por mes	Q. 2,000.00	Q. 24,000.00 /costo anual
Placas de reconocimiento 5 placas mensuales	Q. 500.00	Q. 6,000.00 /costo anual

Responsable: será el departamento de Recursos Humanos en coordinación con la subdirección administrativa financiera por ser el departamento quien maneja los fondos, los recursos financieros se obtendrán del presupuesto anual del Hospital, y se incrementara en un 2.37% los gastos para la implementación de la presente propuesta.

6.1.3 Trabajo en equipo

Objetivo: fortalecer el trabajo en equipo de manera que las tareas sean realizadas en forma eficiente, se deberán evitar conflictos que puedan entorpecer el desempeño de los colaboradores.

Intervención:

- Ayudar al empleado a identificarse con su unidad de trabajo, haciéndolo participe de las actividades o tareas, como por ejemplo en la toma de decisiones, elaboración de informes semanales y mensuales.

- Fortalecer la participación del empleado con el equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo para que ellos puedan conocerse, integrar equipos de trabajo con diferentes personas.
- Desarrollar tareas diferentes que generen interacción con las demás unidades, para lograr un ambiente de confianza, por ejemplo a través de actividades culturales, recreativas y deportivas que están ya establecidas dentro de la organización.
- Capacitar a los jefes de cada departamento en el fortalecimiento del liderazgo y la unión de equipo.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la actualidad en el Hospital Nacional de Nebaj

Recursos:

- **Infraestructura:** serán utilizadas las instalaciones actuales de la institución cuando las actividades así lo requieran.
- **Materiales y equipo:** se obtendrán los materiales necesarios del almacén general los cuales deberán ser devueltos al finalizar las actividades.
- **Personal:** el departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales.
- **Presupuesto:** deberá incluirse en el POA (plan operativo anual) y dentro de plan anual de compras del departamento de recursos humanos.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL APROXIMADO
Act. Recreativa 1 Día de la familia	Q, 20.00	Q. 3,000.00 calculo para 150 personas
Act. Recreativa 2 Aniversario de la institución.	Q35.00	Q. 5,250.00 calculo para 150 personas
Act. Recreativa 3 Cumpleaños del mes	Q. 50.00	Q. 7,500.00 promedio anual
Capacitación de Liderazgo 6 por año (refacción)	Q. 2,250.00	Q. 13,500.00, para 150 personas
Capacitación de Trabajo en Equipo 6 por año (refacción)	Q.2,250.00	Q. 13,500.00, para 150 personas

Responsable: el Departamento de Trabajo Social será el responsable de la elaboración de cronograma de capacitaciones así como el responsable de las mismas. El Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con el sub-director administrativo financiero y la dirección, para proporcionar los materiales y herramientas necesarias.

6.1.4 Comunicación

Objetivo: mantener óptimas las vías de comunicación, a fin de que el trabajador esté enterado de las actividades que la institución realiza.

Intervención:

- El Ministerio de Salud Pública, debe establecer políticas de información que apoyen el área de comunicación.
- Actualizar la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de expresión de opinión por ejemplo: un buzón de sugerencias.
- Emitir un medio interno de comunicación como: un boletín interno o un periódico, en el cual se informe de aspectos como actividades que la institución realiza.

Personal objetivo: todo el personal que labora en la actualidad en el Hospital Nacional de Nebaj

Recursos:

- **Infraestructura:** la estructura actual de la institución.
- **Materiales y equipo:** carteleras de duroport para cada área importante, tachuelas, material para publicaciones, un buzón de sugerencias.
- **Personal:** para esta actividad será necesaria la intervención del departamento de recursos humanos, estadística y sub-dirección administrativa financiera, para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- **Tiempo estimado:** la publicación del boletín será una vez por mes, la actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal, la revisión del buzón deberá hacerse cada quince días.
- **Presupuesto:** deberá considerarse la inversión en los materiales y equipos, el costo de la publicación del boletín mensual.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL ANUAL
Cartelera de duroport	Q. 500.00	Q500.00 /costo anual
Impresión de 100 boletines mensual	Q. 3.00	Q. 3,600.00/ costo mensual

Responsable: el Departamento de Trabajo Social será el responsable de elaborar la revista mensual, el Departamento de Compras será el encargado de cotizar y ordenar la impresión y el área de información la encargada de la distribución. La subdirección administrativa financiera tendrá a su cargo proporcionar el recurso financiero.

6.1.5 Relación con el jefe

Objetivo: crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y trabajador.

Intervención:

- Fortalecer la comunicación con políticas que generen confianza entre el trabajador hacia su jefe inmediato.
- Realizar talleres de aspectos relacionados con las distintas culturas organizacionales existentes, como sobre las relaciones con los jefes superiores.
- Capacitaciones sobre resolución de conflictos entre jefe y colaboradores.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora en la actualidad en el Hospital Nacional de Nebaj

Recursos:

- Infraestructura: la estructura actual de la institución.
- Materiales y equipo: ninguna adicional a las utilizadas en la institución.
- Tiempo estimado: para esta intervención no se tiene un tiempo estimado.
- Presupuesto: debe considerarse la inversión para la capacitación y su costo dependerá de la entidad que se contrate para dicha actividad.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL ANUAL
Capacitación culturas de la organización.	Q. 6,750.00	Q. 13,500.00/costo anual de 2 capacitaciones considerando 150 participantes
Taller sobre resolución de conflictos	Q. 6,750.00	Q. 20,250.00/costo anual de 3 seminario o taller considerando 150 participantes

Responsable: el Director del Hospital Nacional de Nebaj como líder del equipo, tendrá la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que son escuchados y ponen en práctica las sugerencias de su personal. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de la gestión de la capacitación y talleres.

6.2.1 Propuesta alterna

El siguiente párrafo se enfoca en una alternativa para mejorar el clima organizacional del Hospital Nacional de Nebaj, la cual se estaría poniendo en práctica de no ser aprobado el presupuesto inicial.

La presente propuesta incluye gastos financieros relativamente bajos en relación a la propuesta inicial he incluye actividades de tipo recreacional que están dirigidas al personal en general, en la podrán todos los colaboradores interactuar entre ellos poniendo en practica valores personales donde la idea será la de compartir, fomentar el trabajo en equipo así como también divertirse.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL ANUAL
Viaje a Balnearios (irtra, casa contenta, otros) 50 personas	Q. 2,000.00	Q. 12,00.00
Paseos a lugares turísticos (ruinas mayas, lago atitlan, playas, otros)	Q. 2,000.00	Q. 12,000.00

Conclusiones

- El clima organizacional que prevalece en el Hospital Nacional de Nebaj no es adecuado, ya que a consideración de los colaboradores existe falta de motivación de los jefes a subalternos y no hay un liderazgo en los puestos medios.
- Es Considerada la opinión de los colaboradores con relación al trabajo que desempeñan es negativa, no se identifican con la institución.
- Las condiciones de trabajo son consideradas malas, debido a que no se cuenta con suficiente seguridad, salud y la calidad de vida en el puesto.
- Es considerada la situación en las relaciones interpersonales y de trabajo no son adecuadas
- La percepción del colaborador, este considera sobre el liderazgo es que este no es adecuado.
- El colaborador considerará abandonar el Hospital Nacional de Nebaj al recibir una mejor oferta de trabajo.
- Los colaboradores consideran que no cuentan con un área de trabajo adecuada para el desempeño de sus funciones

Referencias Bibliográficas

1. Chiavenato I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México, S.A.
2. Chiavenato I (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota. Mc. Graw – Hill Interamericana de México, S.A.
3. Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
4. Davis, Keith & Newstrom John (1997). “Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional”. Editorial McGraw Hill.
5. George H. Litwin, (1995). “Clima y motivación: un Estudio experimental”, en David A. Kolb, Inwin M. Rubin, James M. Mcintyne, psicología organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
6. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=804>
7. <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/98.htm>
8. <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>
9. Koontz Harold. (1997). “Curso de administración Moderna”. Mc Graw-Hill.
10. Koontz Harold y Weihrich Heinz. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. México. 12ª. edición, editorial México: Mc.Graw-Hill.
11. Organización Panamericana de la Salud (OPS). (1987). “Manual de técnicas para una estrategia de comunicación en salud”. Serie Pates para técnicas, médicos y auxiliares No. 11 EEUU.

12. **Organización Panamericana de la Salud (OPS). “Lecturas de comunicación social en salud; introducción a métodos cualitativos de investigación”. Serie No. 11.**
13. **Robbins, Stephen P. (1997) “Comportamiento organizacional”. Editorial Prentice Hall. Séptima Edición, México.**
14. **Van Riel, Cees B. M. (1997) “Comunicación Corporativa”. Esperanza Cerda, Tr. Editorial Prentice Hall. Madrid España, 224pp.**
15. **Werther, W. y Davis, K. Jr. (2006) Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc.Graw Hill.**

ANEXOS

ANEXO 1

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas ni incorrectas.**

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo).
Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

NA: No aplica

SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

TD
TA
NA

2. Me gusta mi trabajo.

TD
TA
NA

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

3. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

TD
TA
NA

4. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

TD
TA
NA

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

5. Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

TD
TA
NA

6. Entre los miembros de mi organización

TD
TA
NA

Conozco las responsabilidades y funciones de:

7. Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TD
TA
NA

8. Mi jefe

TD
TA
NA

9. Del personal de otras áreas o departamentos

TD
TA
NA

SOBRE LIDERAZGO

10. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

TD
TA
NA

11. Siento confianza con mi jefe.

TD
TA
NA

12. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

TD
TA

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

13. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

TD
TA
NA

14. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

TD
TA
NA

15. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

TD
TA
NA

16. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

TD
TA
NA

EN GENERAL

17. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TD
TA
NA

18. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

TD
TA

19.

Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo

SI
NO

20. Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo

SI
NO

21. Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo

SI
NO

ANEXO 2

Resultados de la entrevista

SOBRE MI TRABAJO

Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.

TD	115	83%
TA	26	18%
NA	0	0

Me gusta mi trabajo.

TD	96	68%
TA	45	32%
NA	0	0

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

TD	122	87%
TA	19	13%
NA	0	0

Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

TD	61	43%
TA	39	28%
NA	41	29%

SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO

Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

- Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

TD	73	52%
TA	68	48%
NA	0	0

- Entre los miembros de mi organización

TD	111	79%
TA	30	21%
NA	0	0

Conozco las responsabilidades y funciones de:

- a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TD	44	31%
TA	97	69%
NA	0	0

- b) Mi jefe

TD	94	67%
TA	47	33%
NA	0	0

- c) Del personal de otras áreas o departamentos

TD	128	91%
TA	13	9%
NA	0	0

SOBRE LIDERAZGO

Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

TD	87	62%
TA	54	38%
NA	0	0

Siento confianza con mi jefe.

TD	67	48%
TA	74	52%
NA	00	0

Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

TD	103	73%
TA	38	27%

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

TD	94	66%
TA	47	34%
NA	0	0

Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

TD	125	88%
TA	16	12%
NA	0	0

No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

TD	125	88%
TA	16	12%
NA	0	0

Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

TD	110	78%
TA	31	22%
NA	0	0

EN GENERAL

Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TD	135	96%
TA	6	4%
NA	0	0

Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

TD	117	83%
TA	24	17%

Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo

SI	101	72%
NO	40	28%

Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo

SI	74	53%
NO	67	47%

Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo

SI 125 89%

NO 16 11%

PRESUPUESTO ANUAL DEL PROYECTO

ACTIVIDAD	MONTO ANUAL
Logro de objetivos	Q. 3,600.00
Motivación en el puesto	Q. 30,800.00
Trabajo en equipo	Q. 42,750.00
Comunicación	Q. 4,100.00
Relación con el jefe	Q. 33,750.00
COSTO TOTAL....	Q. 115,000.00

PRESUPUESTO ANUAL DEL PROYECTO ALTERNO

ACTIVIDAD	MONTO ANUAL
Actividad No. 1	Q. 12,000.00
Actividad No. 2	Q. 12,000.00
COSTO TOTAL....	Q. 24,000.00