

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Clima organizacional del departamento administrativo del  
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Claudia Patricia Fuentes Estrada

Antigua Guatemala, julio 2015

**Clima organizacional del departamento administrativo del  
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Claudia Patricia Fuentes Estrada

Lic. Sergio Montufar Juárez (**Tutor**)

Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez (**Revisora**)

Antigua Guatemala, julio 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
**Vice Decano**

Lic. Roberto Oviedo  
**Coordinador**

**Tribunal que practico el examen general de la  
Practica Empresarial Dirigida -PED-**

M. Sc. Jessica Álvarez

**Examinador**

Lida. Ingrid de Nuñez

**Examinador**

Licda. María Caná Matzer

**Examinador**

Lic. Sergio Montufar Juárez

**Tutor**

Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez

**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

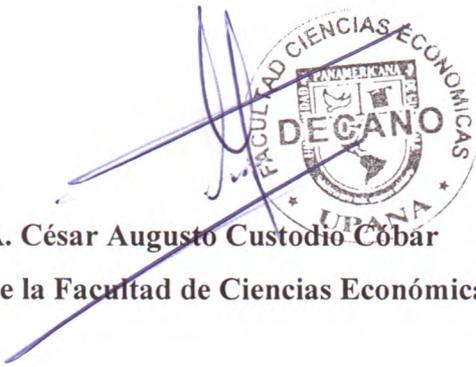
**REF.:C.C.E.E.0100-2015-ADMÓN-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 04 DE JUNIO DEL 2015**

**SEDE ANTIGUA GUATEMALA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Lic. Sergio Montúfar Juárez, tutor y Licda. Ana Carolina Ramírez Méndez , revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL”, Presentado por él (la) estudiante Claudia Patricia Fuentes Estrada, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1317, de fecha 25 de abril 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

  
M.A. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 14 de Marzo de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulada **“Clima organizacional del departamento administrativo del ministerio de salud pública y asistencia social”**, realizada por Claudia Patricia Fuentes Estrada, carné No. 201301473, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Setenta y Ocho (78) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Sergio Montúfar Juárez  
Tutor

Guatemala, 24 de marzo de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

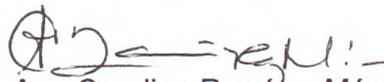
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **“Clima organizacional del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”** realizado por **Claudia Patricia Fuentes Estrada** , carnet 201301473, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. He procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Ana Carolina Ramirez Méndez

Colegiado No. 19,897



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

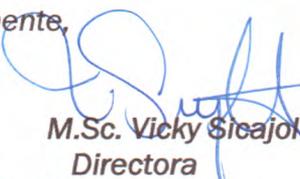
## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 520.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M. Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que la estudiante Fuentes Estrada Claudia Patricia, con número de carné 201301473, aprobó con 76 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veinticinco días del mes de abril del año dos mil quince.

Para los usos que a la interesada convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los dos días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General  
Registro y Control Académico



Marina F.  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

**A Dios:** Nuestro creado y fuente de Sabiduría y por que sin El nada sería posible.

**A mis padres:** Gerbacio Fuentes García y Alba Susana Estrada de Fuentes, por su amor y apoyo incondicional, por darme un ejemplo de vida, principios y valores que me han inculcado

**A mis hermanos:** Vernick Idair y Evelyn Karina por su cariño, paciencia y hacerme la vida más feliz con su compañía.

**A mis sobrinos:** Gabriel Alejandro, Carmen Susana, Amílcar Eduardo y Alba María de los Ángeles, por ser mi fuente de inspiración y ser el mejor regalo que Dios me ha dado.

**A mis abuelitas:** María Agustina y Dolores García. Por sus cuidados y cariño incondicional, que aunque estén ausentes mi logro las llene de alegría.

**A mis amigos:** Erick, Michel Santano, Alejandra Flores, Andrea Vela, Heidi Mota, Saúl González, Eddy, Edgar, Imelda, Silvia Mendoza, Olguita de Castro, Rita de Paz, Isis, Miriam, Gilda, Denisse, Maru, Sandy, Paula, Mishel Quan, Maritza Rodríguez y a mi primo Willberth Geovany. Por brindarme su apoyo y amistad sincera.

**A mis compañeros**

**de estudio:** Juan Bran, Yuver Barrillas, Omar Cobar, José Carrillo, Gloria Menéndez, Alfonso Posadas, Sergio Rivera, José Figueroa por su amistad durante la carrera.

**A mi amiga:** Evelyn Licardié por su ayuda, cariño y por su amistad durante todos estos años.

**A mi tutor:** Sergio Montufar Juárez, por su paciencia y sus enseñanzas en la realización de la práctica.

**A las autoridades del Ministerio:** Romeo Sican y Lic. Roberto Guaran por permitirme realizar la práctica empresarial dirigida en el departamento administrativo a su cargo.

**A la Universidad:** Por permitirme cumplir una de mis metas.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
Descripción de la institución	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Actividad principal	3
1.1.2 Visión, misión, valores	4
1.1.3 Objetivos	4
1.1.4 Políticas	6
1.1.5 Organigrama	7
1.1.6 Productos y servicios	8
1.1.6.1. Regulación, acreditación y control de salud	9
1.1.6.2. Funciones del departamento de regulación, acreditación y control de establecimientos de salud	9
1.1.7 Mercado	10
1.1.8 Segmento que atiende	10
1.1.9 Factores externos que influyen significativamente políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos	10
1.2. Análisis FODA	13
<b>Capítulo 2</b>	15
2.1 Marco teórico	15
2.1.1 Satisfacción	17
2.1.2 Motivación	17
2.1.3 Cultura	18
2.1.4 Comunicación	18
2.1.5 Tipos de clima organizacional y factores que lo determinan	18
2.1.6 Tipos de variables que determinan las características de la organización	19

2.1.7 Tipos de clima	19
<b>Capítulo 3</b>	20
3.1 Planteamiento del problema	20
3.2 Objetivo de la práctica realizada	21
3.3. Alcances y limites de la práctica	21
3.4 Metodología aplicada en la práctica	22
3.4.1 Sujetos de investigación	22
3.4.2 Instrumentos	25
3.4.3 Procedimiento	25
<b>Capítulo 4</b>	26
4.1 Presentación de resultados	26
4.2 Aspectos evaluados	37
4.2.1. Financiero	37
4.2.2. Administrativo	40
4.2.3. Recursos humanos	41
<b>Capítulo 5</b>	42
5.1 Análisis e interpretación de resultados	42
5.2 Propuesta	44
5.2.1. Justificación de la propuesta	44
5.2.2. Objetivo general	44
5.2.3. Contenido de la propuesta	44
5.2.4. Viabilidad de la propuesta	55
5.2.5. Factibilidad económica	57
5.2.6. Costos actuales- costos propuestos	58
5.2.7 Conclusiones de la propuesta	59
<b>Conclusiones</b>	60
<b>Recomendaciones</b>	61
<b>Referencias bibliográficas</b>	62
Anexos	63

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Análisis FODA, departamento administrativo, año 2014

14

## **Lista de cuadros**

Cuadro 1 Estructura Organizacional, Ministerio de Salud Pública y asistencia social, año 2014	7
Cuadro 2 Matriz que refleja las características de los sujetos de la investigación, año 2014	22
Cuadro 3 Cuadro de presupuesto asignado 2013-2015	37
Cuadro 4 Cuadro de presupuesto asignado 2013-2014	38
Cuadro 5 Cuadro de presupuesto asignado 2015	39
Cuadro 6 Presupuesto del trabajo en equipo, año 2015	50
Cuadro 7 Presupuesto comunicación, año 2015	51
Cuadro 8 Presupuesto año 2016	56
Cuadro 9 Presupuesto asignado 2013 – 2015	57
Cuadro 10 Costos actuales costos propuestos	58

## Lista de gráficas

Gráfica 1 Género de las personas entrevistadas, año 2015 63 personas encuestadas	26
Gráfica 2 Percepción del trabajo, año 2015 63 personas encuestadas	27
Gráfica 3 Oportunidad de ascenso, año 2015 63 personas encuestadas	28
Gráfica 4 Beneficios extra, año 2015 63 personas encuestadas	29
Gráfica 5 Accesibilidad con el jefe inmediato, año 2015 63 personas encuestadas	30
Gráfica 6 La jefatura le ha explicado las prioridades, año 2015 63 personas encuestadas	31
Gráfica 7 Nuevo plan estratégico, año 2015 63 personas encuestadas	32
Gráfica 8 Conformidad con limpieza, higiene y salubridad, año 2015 63 personas encuestadas	33
Gráfica 9 Material y equipo para realizar su trabajo, año 2015 63 personas encuestadas	34
Gráfica 10 Inclusión en la toma de decisiones, año 2015 63 personas encuestadas	35
Gráfica 11 Utilización de tiempo para realizar el trabajo, año 2015 63 personas encuestadas	36

## **Lista de ilustraciones**

Ilustración 1 Factores para medir resultados, año 2015	47
Ilustración 2 Cronograma de actividades a realizar	48
Ilustración 3 Proceso de comunicación, asignación presupuestaria	52
Ilustración 4 Proceso de comunicación, adquisición de compra	53
Ilustración 5 Proceso de comunicación, contabilidad	54

## **Resumen**

La práctica empresarial dirigida se llevó a cabo en el departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que nace con la necesidad de controlar determinadas enfermedades que ponen en riesgo la vida de la población en general.

A través del diagnóstico se determinó que el departamento administrativo carece de un ambiente laboral apropiado, ya que los colaboradores no cuentan con ningún tipo de motivación o estímulo para el desempeño de las actividades que realizan.

A manera de detectar los factores que afectan el clima laboral, se realizó un diagnóstico que permitiera conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde se determinó que el Departamento Administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, carece de un clima organizacional adecuado. Dentro de los factores que lo afectan se encuentran: la falta de comunicación en términos administrativos, ya que estos no conocen las prioridades del departamento, objetivos y metas que este tenga, la cultura del personal por contrato y el personal permanente influye de gran manera, la insatisfacción que muchos de los colaboradores tienen por no tener oportunidad de conseguir un ascenso.

Es importante mencionar que los colaboradores del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, están dispuestos a servir de voluntarios si se implementa un nuevo plan estratégico, esto quiere decir que no se manifiesta una resistencia al cambio.

## **Introducción**

El clima laboral determina el nivel del ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los colaboradores, el cual está relacionado con la motivación de los mismos, el trato que el jefe tiene con los subordinados, la relación entre el personal e incluso la relación entre proveedores y clientes. Para que un colaborador pueda trabajar bien y ser más productivo debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de él.

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos y negativos, los cuales tendrán consecuencias apropiadas o perjudiciales para el funcionamiento de la organización.

Es preciso resaltar que en la actualidad el departamento administrativo se encuentra con un 70 % del personal insatisfecho, en el ambiente en que se desenvuelve, la forma en la que se reconoce el mismo y la falta de motivación que existe en esta área, lo cual perjudica el desarrollo del ministerio.

La presente investigación está segmentada en varios capítulos que se describen a continuación:

Capítulo 1: describe a la institución, como nace de Secretaría y es elevada a Ministerio de Estado. Su actividad principal es formular políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa. Se describe la misión, visión y valores, como objetivo general tiene el crear acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación para el bienestar físico y mental de la sociedad. Y como objetivos específicos tiene fortalecer los tres niveles de atención, cobertura de atención de las personas por ciclo de vida, formación y desarrollo del recurso humano.

Capítulo 2: marco teórico; se describen principales conceptos del clima organizacional, factores que lo influyen, distintos tipos y variables que lo determinan.

Capítulo 3: describe el planteamiento del problema, objetivo de la práctica realizada, objetivo general y específico, alcances y límites de la investigación. Describe los sujetos de investigación por puesto, genero, tiempo de trabajar y edad.

Capítulo 4: la representación de resultados en forma gráfica según el cuestionario que se realizó una gráfica por cada pregunta realizada.

Capítulo 5: análisis e interpretación de los resultados del capítulo cuatro, justificación, propuesta, el objetivo, contenido y la viabilidad de la propuesta.

# **Capítulo 1**

## **Descripción de la institución**

### **1.1 Antecedentes**

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, ubicado en la 6ta. Avenida 3-45 zona 11 Guatemala, es una organización legal denominada entidad del Estado. Inició en 1945 como secretaría de estado y posterior a ello fue elevado al rango Ministerio de Estado.

Nace por la necesidad de controlar determinadas epidemias, pues si no se aplicaban acciones, podrían poner en peligro la salud de la población.

El Decreto que creó la Secretaría de Salud Pública y Asistencia Social es el siguiente: la junta revolucionaria del Gobierno, según el Decreto No. 46 crea la Secretaría de Salud Pública y Asistencia Social; con fecha 19 de enero de 1945. Fue nombrado el doctor Carlos Federico Mora como primer secretario de estado en el despacho de salud pública y asistencia social a través del siguiente Acuerdo: nómbrase secretario de estado en el despacho de Salud Pública y Asistencia Social, Palacio Nacional, Guatemala, 19 de enero de 1945

La secretaría de salud pública y asistencia social se organiza y se le dan atribuciones por acuerdo de la junta revolucionaria de gobierno de fecha 5 de marzo de 1945. El artículo 1 del mencionado acuerdo dice: “A la Secretaría de Estado incumbe la dirección, organización y funcionamiento de todos los servicios dependientes del ramo, la centralización y coordinación de los mismos en todo el país como las demás atribuciones que la ley le confiere”

La Constitución Política del 13 de marzo de 1945, crea los Ministerios y Ministros de estado, en el Capítulo 2, Artículo 140 y 141, se menciona que cada ministro tendrá uno o más sub-secretarios que los sustituirá por su orden en los caso de ausencia o falta temporal del titular de la cartera.

La ley de creación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, está constituida en el Decreto No. 93 del Congreso de la República en el Artículo 22 y consta de 32 numerales.

La Constitución del 15 de octubre de 1965, en el capítulo 3. Artículo 204, crea viceministros en lugar de sub-secretarios. En este Artículo dice: en cada ministerio de estado habrá un viceministro, para lo cual se requieren las mismas calidades que para ser ministro. Para la creación de plazas adicionales de viceministros será necesaria la opción favorable del consejo de estado.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el Encargado de formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa y las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de los habitantes del país y a la preservación higiénica del medio ambiente; a la orientación y coordinación de la cooperación técnica y financiera en salud y a velar por los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud en caso de emergencias por epidemias y desastres naturales; y, a dirigir en forma descentralizada el sistema de capacitación y formación de los recursos humanos del sector salud, para ello tiene a su cargo lo siguiente:

- a) Formular y dar seguimiento a la política y planes de salud pública y administrar de forma descentralizada, los programas de promoción, prevención, rehabilitación y recuperación de la salud, propiciar a su vez la participación pública y privada en dichos procesos y nuevas formas de financiamiento y mecanismos de fiscalización social descentralizados.
- b) Proponer las normas técnicas para la prestación de servicios de salud y coordinar con el ministerio de comunicaciones, infraestructura y vivienda las propuestas de normas técnicas para la infraestructura del sector.
- c) Proponer la normativa de saneamiento ambiental y vigilar su aplicación.
- d) Realizar estudios y proponer las directrices para la ejecución de programas de vigilancia y control epidemiológico.

e) Administrar en forma descentralizada el sistema de capacitación y formación de recursos humanos en el sector salud.

f) Velar por el cumplimiento de los tratados y convenios internacionales relacionados con la salud en casos de emergencia por epidemias y desastres naturales.

El departamento administrativo (unidad ejecutora 201) es el responsable de fomentar las acciones técnicas y legales para la adquisición y almacenamiento de los suministros y manejo de bodegas, normar y efectuar el registro y control de los bienes de propiedad del estado adquiridos, adscritos o utilizados por el Ministerio de Salud, promover los servicios generales a las unidades técnicas normativas del nivel central del Ministerio de Salud, formular normas para la utilización de los vehículos oficiales del Ministerio de Salud. Elaborar los reportes financieros y contables que permitan verificar la ejecución presupuestaria de la unidad.

El departamento administrativo, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social se conforma por la jefatura administrativa y las unidades de contabilidad, compras, almacén, presupuesto, transportes, tesorería, seguridad, mantenimiento, inventarios y archivo, haciendo un total de 199 personas.

Las unidades de transportes, mantenimiento y seguridad tienen un número considerable de personas asignadas o comisionadas en diferentes zonas de la ciudad capital, que hacen un total de 113 personas asignadas fuera de la planta central y solo 79 las que se encuentran dentro de la misma.

### 1.1.1 Actividad principal

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social es el encargado de formular las políticas y hacer cumplir el régimen jurídico relativo a la salud preventiva y curativa y las acciones de protección, promoción, recuperación y rehabilitación de la salud física y mental de los habitantes del país.

### 1.1.2 Visión, misión, valores

- Misión

Guiar, organizar y/o respaldar una respuesta ampliada y dirigida a integrar, fortalecer, extender y diversificar los servicios y programas de salud pública, hospitales y privados

- Visión

Personas viviendo y construyendo comunidades saludables.

- Principios y valores

Ser un sistema de los servicios de salud, centrado y enfocado a la comunidad, satisfaciendo las necesidades de los individuos, familias y comunidades. Facilitar el acceso a la atención apropiada, a tiempo y en el lugar adecuado, que conlleva el acceso a atención universal.

Garantizar los estándares de calidad de atención en todas las instituciones, garantizar la equidad de género, pertinencia cultural, respeto y dignidad.

### 1.1.3 Objetivos

#### General

Velar por la salud y la asistencia social de toda la población, crear acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, para el bienestar físico y mental de la sociedad.

## Específicos

- Fortalecer los tres niveles de atención, incrementar el acceso y la cobertura de atención de las personas por ciclo de vida, en los establecimientos de los tres niveles de atención con enfoque de género y pertinencia cultural, privilegiado las intervenciones de promoción y prevención en salud.
- Reformar el marco regulatorio del sector salud, adecuar las disposiciones contenidas en el marco regulatorio actual, a la luz de las políticas y estrategias definidas y los cambios establecidos en la administración pública y privadas.
- Formar al Recurso Humano realizando una educación continua de los cuadros directivos de establecimientos públicos de salud que favorezcan la entrega de servicios con calidad y calidez a la población.
- Fortalecer el rol sector del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social estableciendo mecanismos efectivos de coordinación inter institucional y mejora en los procesos relacionados con vigilancia epidemiológica y monitoreo de las intervenciones sanitarias.
- Implementar el proceso de regionalización de la gestión técnica y financiera, desarrollar un modelo de gestión técnica, administrativa y financiera que favorezca la eficiencia y eficacia del modelo de atención del Ministerio de Salud Pública y que promueva la participación fiscalización y auditoría social.
- Fortalecer al acceso de agua sanitaria, segura, ejercer las funciones de rectoría en el ámbito de la coordinación, conducción, regulación, vigilancia y evaluación en la gestión y prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, lograr que toda la red de servicios de salud dispongan de agua potable, segura para uso humano
- Garantizar un sistema de gestión de calidad en funciones de la política institucional formulada que incorpore aspectos vinculados con la gestión de recurso, estándares, planes de mejora, control y monitorio, satisfacción del usuario y mecanismos de participación social entre otros.

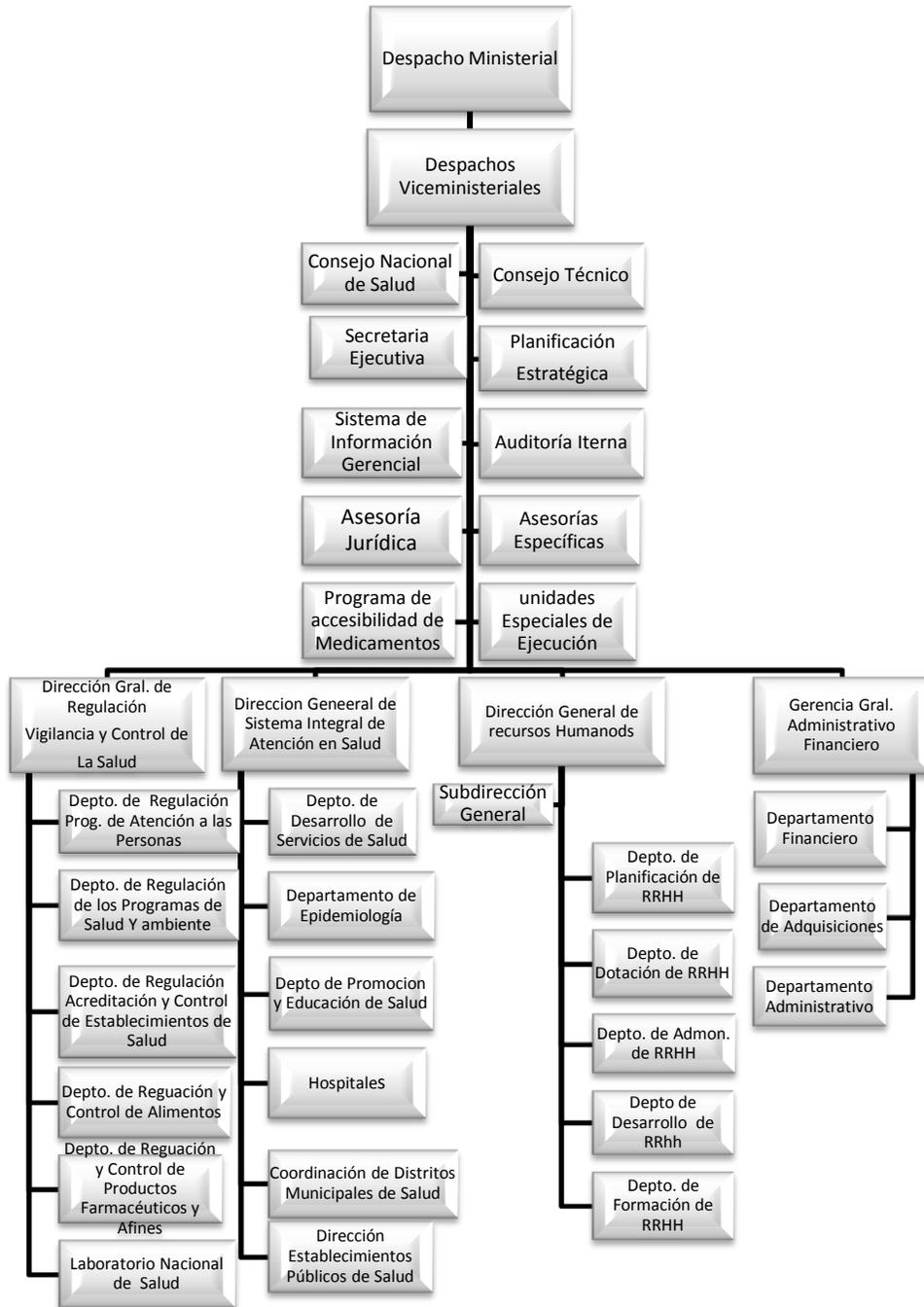
#### 1.1.4 Políticas

- Fortalecimiento de la rectoría del Ministerio de Salud Pública para fortalecer el estado de Guatemala, siendo más eficientes y eficaces en las acciones de salud, garantizar la salud del territorio nacional.
- Aplicación del presupuesto por resultados, fomentar la descentralización y desconcentración financiera y funciones del nivel central a nivel ejecutor.
- Fomentar la transparencia institucional, a través de implementación de mecanismos de rendición de cuentas y auditoría social.
- Promover la mejora continua en los servicios de salud, prevención de enfermedades, garantizar la atención equitativa, descentralizada con pertinencia cultural, integrado las políticas transversales del estado de Guatemala con las del Ministerio de Salud Pública.
- Promover y fortalecer acciones que garanticen la accesibilidad a medicamentos. Y reconocimiento al uso y práctica de la medicina alternativa y tradicional.
- Garantizar la gratuidad de los medicamentos en los servicios públicos.
- Formar y capacitar al personal en el ejercicio de la autoridad sanitaria, la gestión pública y a administración financiera.

## 1.1.5 Organigrama

Cuadro 1

Estructura Organizacional Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, año 2014



Fuente: MSPAS, noviembre 2014

### 1.1.6 Productos y servicios

#### a) Regulación y control de alimentos

- Registros sanitarios nuevos o renovación
- Modificación de registros sanitarios de alimentos
- Autorización de publicidad de bebidas alcohólicas, vinos, cervezas y bebidas fermentadas
- Licencias sanitarias de alimentos procesados y bebidas
- Autorización de importación de alimentos

#### b) Laboratorio nacional

- Fisicoquímico de alimentos
- Microbiología de alimentos
- Microbiología de medicamentos y cosméticos
- Laboratorio de diagnóstico fitosanitario
- Referencia para la vigilancia epidemiológica

#### c) Establecimientos de salud

- Registro, traslado o renovación de licencias de establecimientos
- Habilitación de centros para la práctica del deporte

#### d) Departamento de regulación de los programas de la salud y ambiente

- Rectoría del sector salud, incluyendo agua potable y saneamiento
- Correcta aplicación del código de salud

#### e) Fármaco-vigilancia

- Autoriza el desarrollo de las investigaciones clínicas multi-centrías, públicas y privadas que alcancen estándares internacionales en la experimentación con humanos

### 1.1.6.1 Regulación, acreditación y control de salud

El departamento de regulación, acreditación y control de establecimientos de salud es uno de los seis que integran la dirección general, vigilancia y control de la salud (DGVCS) su función es regular la acreditación y controlar los establecimientos del país para que cumplan con los requisitos: de habilitación y estándares de acreditación que brinden la máxima calidad de atención al público y usuario de los mismos, respaldados por profesionales y personal técnico capaz, con experiencia y estudios comprobados. Así como el equipo e instalaciones necesarias para su funcionamiento; regular el 100% de los establecimientos, para garantizar la calidad de atención al público, promover la acreditación de calidad de establecimientos de salud y así certificarse a nivel internacional.

### 1.1.6.2 Funciones del departamento de regulación, acreditación y control de establecimientos de salud

- Diseñar, emitir, actualizar y reajustar de forma periódica las normas técnicas de los sistemas de apoyo relacionados con insumos básicos requeridos para la atención médico quirúrgica, desarrollo de unidades médico-hospitalarias, equipo y otras tecnologías médicas y no medicas: laboratorios de salud, servicios de medicina transfusional y bancos de sangres, públicos y privados.
- Participar en el diseño, emisión, actualización y reajuste periódico de las normas técnicas para la vigilancia, control y supervisión de hospitales, laboratorios de salud y bancos de sangre públicos y privados.
- Participar en la difusión y comunicación social de las normas de carácter técnico que se establezcan para los servicios de apoyo técnico.
- Aplicar el régimen de sanciones por infracciones sanitarias contenidas en leyes específicas, en las áreas de hospitales, laboratorios y bancos de sangre, así como vigilar el cumplimiento de los procesos sancionatorios cuando sean aplicados por dependencias del novel ejecutor del Ministerio de Salud.

- Definir, revisar, actualizar las normas técnicas de calidad requeridas para el buen funcionamiento de hospitales, laboratorios de salud y bancos de sangre públicos y privados.
- Registro de 100% de establecimientos de salud
- Establecer las normas de acreditación, registro y autorizar el buen funcionamiento de hospitales, laboratorios de salud y bancos de sangre públicos y privados en el ámbito nacional.

### 1.1.7 Mercado

Por su contenido, existen bienes que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores y para este caso toda la población que visita los hospitales, áreas, centros y puestos de salud que comparten la necesidad de requerir un servicio de atención ya sea por accidente o enfermedad común . Así como trámites para la apertura algún negocio de alimentos, farmacéuticas etc.

### 1.1.8 Segmento que atiende

Con la finalidad de proporcionar salud a toda la población guatemalteca, ya que es un derecho fundamental todo ser humano sin discriminación alguna. La Constitución Política obliga al estado a velar por la salud y asistencia social de todos los habitantes, a través de sus instituciones, acción de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación de la salud.

### 1.1.9 Factores externos que influyen significativamente políticos, legales, económicos, sociales, y tecnológicos

#### a) Aspectos políticos.

Los aspectos políticos del Departamento Administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, es la toma de decisiones, ya que muchas de ellas tienen influencia de las altas autoridades del gobierno central, quienes tienen intereses políticos.

## **b) Aspectos legales**

Las siguientes leyes y códigos regulan la actuación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Por lo que se referencia a las siguientes:

- Constitución Política de la República y el Código de Salud.

Artículo 1. Protección a la persona. “El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia, su fin supremo es la realización del bien común”

Protección a la persona.

Derecho a la salud, el goce de la salud es derecho fundamental del ser humano, sin discriminación alguna. Art. 93 y artículo 1 del código de Salud, Decreto 90-97.

Obligación del Estado sobre salud y asistencia social. El Estado velará por la salud y la asistencia social de todos los habitantes, desarrollará a través de sus instituciones, acciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación coordinación y las complementarias pertinentes a fin de procurarles el más completo bienestar físico, mental y social. Art. 94y Art. 2 del Código de Salud.

- La ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento.

Es la ley que tiene como finalidad normar, los sistemas de presupuestos de contabilidad integrada, gubernamental, de tesorería y de crédito público, realizar la programación, organización, coordinación, ejecución y control de la captación y uso de los recursos públicos bajo los principios de legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad, para el cumplimiento de los programas y los proyectos de conformidad con las políticas establecidas. Art. 1 y 2 de la ley orgánica del presupuesto.

- Ley de Contrataciones del Estado

Esta ley regula la compra, venta y contratación de bienes, suministros, obras y servicios que requieran los organismos del estado, sus entidades descentralizadas y autónomas, unidades ejecutoras, las municipalidades y las empresas públicas estatales.

- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas

Corresponde a la contraloría general de cuentas la función de fiscalización en forma externa de los pasivos y activos, derechos, ingresos y egresos y, en general todo interés hacendario de los organismos del estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado o haga colectas públicas: de empresas no financieras en cuyo capital percibe el Estado, bajo cualquier denominación así como empresas en que éstas tengan participación.

#### **c) Aspectos económicos**

Los recursos con que cuenta el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, es el presupuesto aprobado por el congreso de la república.

La cuota de Compromiso y de devengado para la ejecución del presupuesto asignado al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, depende de forma directa del Ministerio de Finanzas Públicas y este de la recaudación tributaria.

#### **d) Aspectos sociales**

Todos los habitantes de la república están obligados a velar, mejorar y conservar su salud personal, familiar y comunitaria, así como las condiciones de salubridad del medio en que viven y desarrollan sus actividades. Artículo 3 código de Salud.

La salud es un bien público, todas las personas están obligadas a velar conservación y restablecimiento.

#### **e) Aspectos tecnológicos**

El departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, posee tecnología apta para desarrollar las actividades diarias con respecto a la ejecución del presupuesto. Es indispensable el uso del internet, ya que dichas transacciones se realizan por medio del sistema de gestión (SIGES) herramienta informática que utilizan las entidades públicas para emitir las órdenes de compra, liquidación y pago, en las gestiones que se realizan en la compra de productos y/o servicios.

Sistema de contabilidad integrada (SICOIN) es la herramienta informática que lleva el control de la ejecución presupuestaria, registro de ingresos y datos de los programas y proyectos. Genera de forma automática cada registro de la contabilidad del estado y el proceso de pago. También el registro de metas e indicadores de desempeño e ingreso del plan operativo anual de cada entidad del estado.

Sistema de Guatecompras. Es el sistema de información de contrataciones y adquisición del estado para comprar y contratar bienes y servicios y opera a través de internet.

### **1.2. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta, que se realizó en la etapa del diagnóstico el cual nos di a conocer la situación actual del Ministerio de Salud Pública y Asistencia. Factores internos de la institución como lo son fortalezas y debilidades y factores externos como oportunidades y amenazas.

Tabla 1

Análisis FODA, departamento administrativo, año 2014

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización de la unidad ejecutora</li> <li>• Mobiliario y equipo adecuado</li> <li>• Personal capacitado en su área.</li> <li>• Equipo de cómputo apropiado</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Disponibilidad de tiempo de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo organizacional</li> <li>• Atención a toda persona que requiera los servicios.</li> <li>• Implementación de presupuesto por resultados.</li> <li>• Capacitación por entidades externas para la implementación de nuevos procesos (Flasco, Segeplan y Finanzas)</li> <li>• Programas preventivos con donaciones.</li> <li>• Programas de mejoramiento de acceso a la salud ( mortalidad, tuberculosis, vih)</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional inadecuado.</li> <li>• Falta de comunicación en las diferentes unidades del Departamento Administrativo</li> <li>• Criterios diversos en la asignación de renglones presupuestarios.</li> <li>• Incertidumbre en los altos puestos</li> <li>• Desconocimiento de los manuales administrativos</li> <li>• Limitaciones en la distribución de útiles de oficina.</li> <li>• Internet Inestable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de credibilidad de la institución</li> <li>• Opinión negativa de los medios de comunicación social.</li> <li>• Información Contable dentro del Sistema de Gestión (Siges)</li> <li>• Cambio de autoridad superior dentro de un mismo periodo de gobierno</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Clima Organizacional, también llamado ambiente laboral es el lugar donde una persona desempeña su trabajo de forma diaria, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa y también incluye la relación entre clientes y proveedores, esto puede afectar en forma positiva o negativa, la relación entre los miembros de la institución.

Maish, E. (2004) Evaluando el clima organizacional se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recurso humano. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Marchant, (2005) El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelve los miembros de una organización, dice relación con el trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechado la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución

Existe varios aspectos que influyen en el clima organizacional de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgos, la claridad en la definición de objetivos, como se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación y la estructura propia de una organización que influyen en el comportamiento laboral en un empleado.

El carácter, ambiente, moral, ecología y en otros casos los significados de cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el ambiente laboral, en especial la satisfacción es uno de los factores más importantes ya que es el principal instrumento de medición para evaluar el ambiente laboral. Cada característica es única e independiente de las demás con el propósito de diseñar una escala aplicable a cualquier organización o entidad pero hay desacuerdos para establecer cuáles son esos factores aptos de generalizarse a todo tipo de entidad.

El ambiente social también abarca aspectos físicos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre unidades, la comunicación, características personales, las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, comportamiento organizacional, aspectos de productividad, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión.

El enfoque relaciona que en el clima organizacional hay un significativo consenso: una dimensión de la calidad de la vida laboral y tiene gran influencia de la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. Conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflictos, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

El conjunto de percepciones compartidas que los servidores públicos desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras entidades e influyen en su comportamiento.

La percepción se refiere al proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está influida por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros pero se articula con el ambiente laboral en el que se desenvuelve. También es el punto de unión entre las condiciones de una entidad y la conducta de los empleados. El conocer, de un lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las formas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral del servidor público.

Los términos de satisfacción, motivación, clima y cultura organizacional se tienen a considerar como sinónimos o por lo menos intercambiables.

### 2.1.1 Satisfacción

Es el estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.

La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado.

### 2.1.2 Motivación

Herzberg (2000) Los factores de la motivación (logros, reconocimientos, responsabilidades, incentivos) son los que ayudan en forma principal a la satisfacción de los trabajadores, mientras que si los factores de higiene (sueldos, ambiente físico, relaciones personales, status ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

La motivación posee componentes cognitivos, efectivos y de conducta. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo está. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir.

La satisfacción, el interés que mueve a la motivación y la percepción del entorno del clima organización son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá de considerarse en su particular connotación para ser más efectivos al iniciar en su formación favorable.

### 2.1.3 Cultura

La cultura de organización hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, lograr arraigo y permanencia.

Mientras el clima organizacional es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia.

La cultura es el patrón general de la conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en parte determinada por los miembros de una organización; El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio de la motivación, satisfacción y acción. La motivación incide en forma directa en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia.” La satisfacción índice en el afecto hacia el trabajo y por tanto en el ausentismo, la rotación, las quejas y los reclamos. Por su parte la cultura afecta a todos.

### 2.1.4 Comunicación

Es el proceso mediante el cual se transmite información a otra persona y es el objetivo de toda comunicación, en el caso de las empresas la comunicación es una actividad diaria y de gran importancia y por ello existe la comunicación organizacional.

### 2.1.5 Tipos de clima organizacional y factores que lo determinan

- Contexto: tecnología y estructura
- Posición jerárquica del individuo y remuneración
- Factores personales

### 2.1.6 Tipos de variables que determinan las características de la organización

- Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene
- Intermedia: Estas reflejan el estado interno y la salud de la organización
- Finales: dependiente es la variable dependiente que resulta del efecto conjunto de las dos precedentes, Reflejan el resultado obtenido por la organización.

### 2.1.7 Tipos de climas

- Autoritario

Autoritario explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de sus decisiones y de los objetivos se toman en a niveles jerárquicos altos.

Autoritario paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. Las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

- Tipo participativo

Consultivo: les tiene confianza a sus empleados, las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de forma descendente

Participación en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos están distribuidos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente en forma ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe relación de amistad y confianza entre empleados y subordinados.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas o instituciones del estado, requieren que el personal administrativo reúna condiciones idóneas para lograr un clima organizacional que permita un óptimo desempeño individual y grupal, que refleje un correcto desempeño institucional en el proceso de registro de información, transacciones varias y para la toma de decisiones acertadas que ayuden al desarrollo de esta cartera.

El recurso humano es el componente más importante dentro de una organización, ya que de ellos depende el logro de objetivos y metas de una organización; dentro de las áreas por mejorar respecto del clima organizacional del departamento administrativo podemos mencionar: la motivación y la cultura, es importante mencionar que el personal no cuenta con ningún tipo de estímulo.

Es significativo mencionar que los poca comunicación y esto implica el atraso en el seguimiento de los procesos. Esto obliga en ocasiones a trabajar tiempo extraordinario, que crea un ambiente de trabajo hostil, debido a la falta de organización y responsabilidad de las áreas involucradas de los diferentes procesos administrativos que se manejan dentro la institución.

Derivado de lo anterior y dada la necesidad e importancia de mejorar las condiciones para crear un mejor clima laboral, es significativo establecer los factores que influyen en el personal del departamento administrativo para que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social?

## 3.2 Objetivo de la práctica realizada

### Objetivo General

Investigar la situación actual del clima organizacional del Departamento Administrativo.

### Específicos

- Determinar si existen programas de capacitación en el departamento administrativo.
- Identificar los factores negativos que afectan el clima organizacional en el departamento administrativo.
- Establecer los costos financieros que permitirán mejorar el clima organizacional del departamento administrativo.

## 3.3. Alcances y límites de la práctica

La investigación se realizó en el departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social ubicado en la 6ta. Avenida 3-45 zona 11 Guatemala. En el periodo de mayo a diciembre 2014.

Se espera conocer los factores que influyen en el clima organizacional, la relación laboral que existe entre las unidades. Para aumentar la motivación de la productividad de los colaboradores, la lealtad y el compromiso hacia la institución.

Se tomó en cuenta una muestra de las personas del departamento administrativo, que se encuentran ubicadas en la planta central, las unidades como seguridad, mantenimiento, inventarios, transportes son unidades que pertenecen al departamento administrativo, sin embargo tienen relación con el ministerio a nivel nacional y no solo con el departamento administrativo, y se encuentran ubicadas en diferentes zonas de la capital.

### 3.4 Metodología aplicada en la práctica

#### 3.4.1 Sujetos de investigación

Cuadro 2

Matriz que refleja las características de los sujetos de la investigación, año 2014

<b>Título del puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Género</b>	<b>Tiempo de trabajar</b>	<b>Edad</b>
Jefe administrativo	1	Masculino	28 años	46 años
Jefe de tesorería	1	Masculino	13 años	33 años
Jefe de presupuesto	1	Masculino	13 años	60 años
Jefe de contabilidad	1	Masculino	1 año	41 años
Jefe de almacén	1	Masculino	10 años	45 años
Jefe de mantenimiento	1	Femenino	2 años	38 años
Jefe de transportes	1	Masculino	5 meses	43 años
Jefe de inventarios	1	Masculino	7 años	40 años
Auxiliares de contabilidad	19	Distinto	3 y 36 años	23 a 63 años
Auxiliares de presupuesto	4	Femenino	1 y 9 años	22 y 33 años
Auxiliares de almacén	11	Distinto	3 y 8 años	25 y 48 años
Auxiliares de mantenimiento	10	Distinto	1 a 22 años	19 y 53 años
Inventarios	4	Distinto	2 y 5 años	21 y 49 años
Tesorería	4	Distinto	1 y 7 años	20 y 39 años
Archivo	3	Distinto	2 y 9 años	23 y 47 años
Compras	14	Distinto	1 y 9 años	20 y 39 años
Asistentes jefatura administrativa	2	Femenino	4 y 14 años	35 y 65 años
	79 personas			

Fuente: elaboración propia noviembre 2014

Se realiza una investigación descriptiva cuantitativa finita, a las siguientes unidades:

- Jefe del departamento administrativo: responsable de todos los procesos administrativos, financieros y operativos de la unidad administrativa financiera
- Jefe de almacén y auxiliares de almacén encargados de recibir los bienes y suministros que realiza compras, controlar y verificar la existencia y distribución correcta de los mismos.
- Jefe de compras y analistas de compras, facultados para realizar los procesos legales para la realización de las compras de las diferentes unidades solicitantes.
- Jefe de presupuesto y auxiliares de presupuesto: encargados de asignar estructuras presupuestarias y las modificaciones presupuestarias para la compra de los diferentes insumos.
- Jefe de contabilidad y asistentes de contabilidad, encargados de realizar los compromisos únicos de registro de devengado, registros de facturas y verificación de renglones presupuestarios aplicados a los gastos efectuados.
- Jefe de tesorería y asistentes de tesorería. responsables de realizar los pagos de los expedientes con orden de compra y del fondo rotativo.
- Jefe de mantenimiento y auxiliares son los responsables del mantenimiento de las instalaciones de la planta central.
- Jefe de transportes y pilotos encargados coordinar y transportar a los diferentes profesionales a los diferentes departamentos a nivel nacional, para la supervisión de los mismos.
- Jefe de inventarios y auxiliares, encargados de registrar, controlar verificar y mantener actualizados los bienes muebles adquiridos y donados a favor del Ministerio y la distribución correcta de los mismos a las diferentes unidades ejecutoras que conforman el ministerio.

De todos los sujetos de investigación 79 personas que conforman el departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, ubicados en la planta central, se tomó una muestra para poder tener una seguridad del 95% como se ilustra a continuación:

$$n = \frac{N \hat{O}^2 Z^2}{(N-1) e^2 + \hat{O}^2 Z^2}$$

N= 79 tamaño de la muestra personal del departamento administrativo

$\hat{O}$ = 5% (0.5) desviación estándar de la población

Z= 95% (0.95) probabilidad de error

e= 3% (0.03) límite aceptable de error muestral

$$n = \frac{(79) * (0.5)^2 * (0.95)^2}{(79-1) * (0.03)^2 + (0.5)^2 * (0.95)^2}$$

$$n = \frac{(79) * (0.25) * (0.9025)}{(78) * (0.0009) + (0.25) * (0.9025)}$$

$$n = \frac{19.75 * (0.9025)}{(0.0702) + (0.2256)}$$

$$n = \frac{17.82}{0.2958}$$

n=60 personas a encuestar

Dada la muestra que se tomó, la cual se encuentra dentro del detalle, se determinó que se necesitan como mínimo 60 personas para realizar la investigación.

Manuel Vivanco (2005) “Muestreo estadístico diseño y aplicaciones” el cálculo del tamaño de la muestra se realizó mediante la fórmula que es una ecuación, que representa la incógnita y el número de elementos a encuestar, entre los factores que se destacan es el nivel de confianza, la probabilidad de error.

### 3.4.2 Instrumentos

1. **Cuestionarios** el cual fue elaborado en base a aspectos relacionados con el clima organizacional, con preguntas opción múltiple (ver anexo 1)
2. **Guía de observación** la cual ayudó a identificar el comportamiento de los colaboradores.
3. **FODA** herramienta de análisis estratégico que permitió analizar factores externos, internos del departamento administrativo (ver anexo 2)

### 3.4.3 Procedimiento

A continuación se enumeran procedimientos efectuados en el proceso de la realización de la práctica empresarial dirigida:

- a) Definición del problema
- b) Definición de recursos
- c) Diseño de la metodología
- d) Elaboración y aprobación del cuestionario
- e) Aplicación los cuestionarios y entrevistas
- f) Tabulación de datos recopilados
- g) Análisis de la información
- h) Elaboración de propuesta

## Capítulo 4

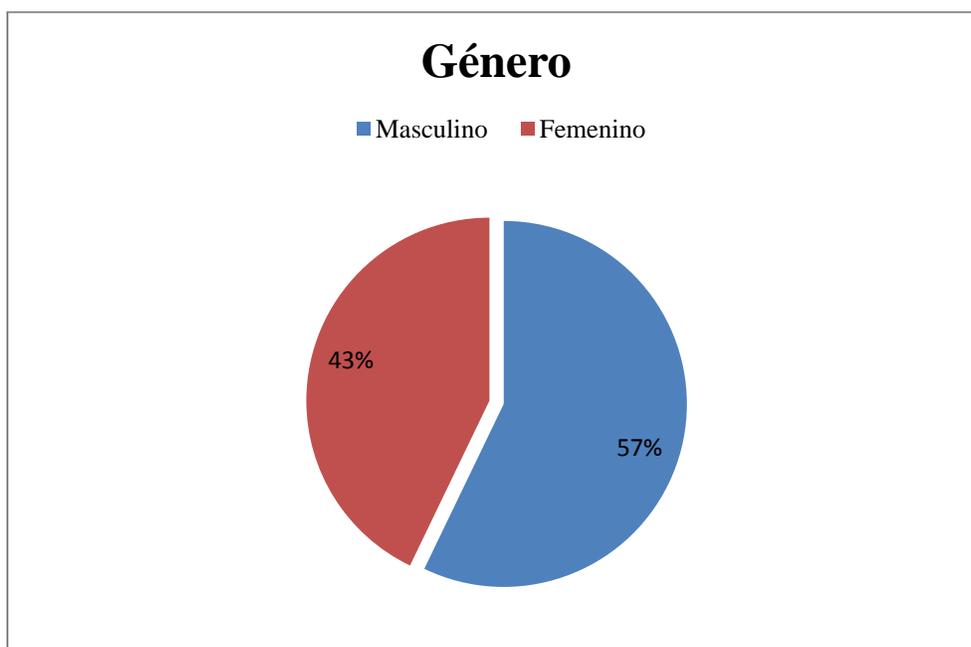
### 4.1 Presentación de Resultados

Para determinar los factores que afectan el clima organizacional, del Departamento Administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Se realizó una encuesta al personal de las diferentes unidades, siendo estas: almacén, compras, presupuesto, contabilidad, tesorería, mantenimiento, inventarios

Gráfica 1

Género de las personas entrevistadas, año 2015

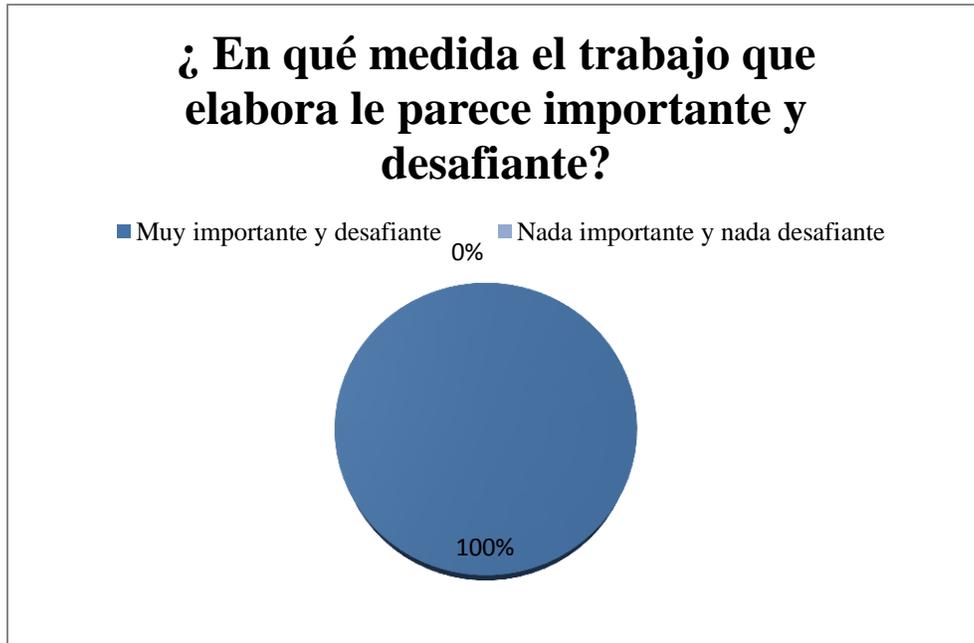
63 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia enero 2015.

Según gráfica 1 se determinó que 36 personas de 63 encuestadas corresponde al género masculino y el 27 del género femenino, esto debido a que las autoridades del gobierno llevan a cabo planes de acción para la existencia de igualdad de género y no a la discriminación.

Gráfica 2  
Percepción del trabajo, año 2015  
63 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 2, se determinó que 63 personas encuestadas consideran que el trabajo es importante y desafiante, que cada día se aprenden cosas nuevas, que se llevan procesos a nivel nacional y que muchas personas dependen del trabajo que ellos realizan. Esto quiere decir que se sienten comprometidos con el trabajo que realizan.

Gráfica 3  
Oportunidad de ascenso, año 2015  
63 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 3 se determinó que 54 personas manifiesta que nunca tiene oportunidad para desarrollarse y conseguir un ascenso, por lo que se considera que se sienten desmotivados, ya que todo profesional espera desarrollarse por la necesidad de alcanzar logros personales, 2 personas consideran si tener oportunidad de lograr un ascenso.

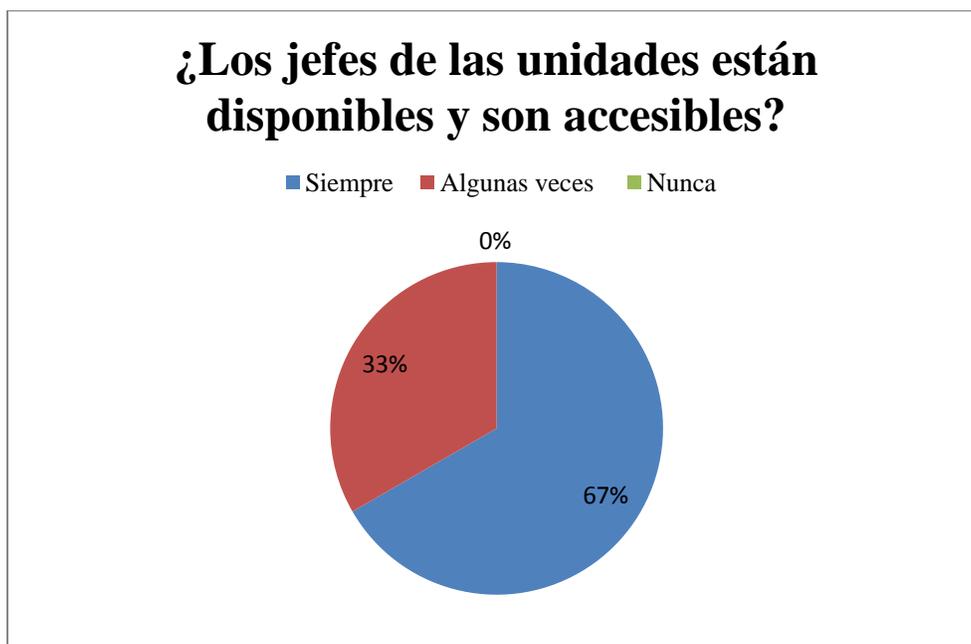
Gráfica 4  
Beneficios extra, año 2015  
63 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 4 se determinó que 50 personas de 63 encuestadas, considera no tener beneficios extras por el trabajo que realiza, les gustaría tener beneficios como bonos, pagos de horas extras, capacitaciones, prestaciones de ley las que están por servicios contratados, que se le tome en cuenta para ascensos o que se reconozca el trabajo que ellos realizan de forma verbal. Y 13 personas consideran que dentro de los beneficios que tienen es la reposición de tiempo, esto se refiere a que después de trabajar tiempo extraordinario, se les da un día de descanso cuando este lo necesite.

Gráfica 5  
Accesibilidad con el jefe inmediato, año 2015  
63 personas encuestadas



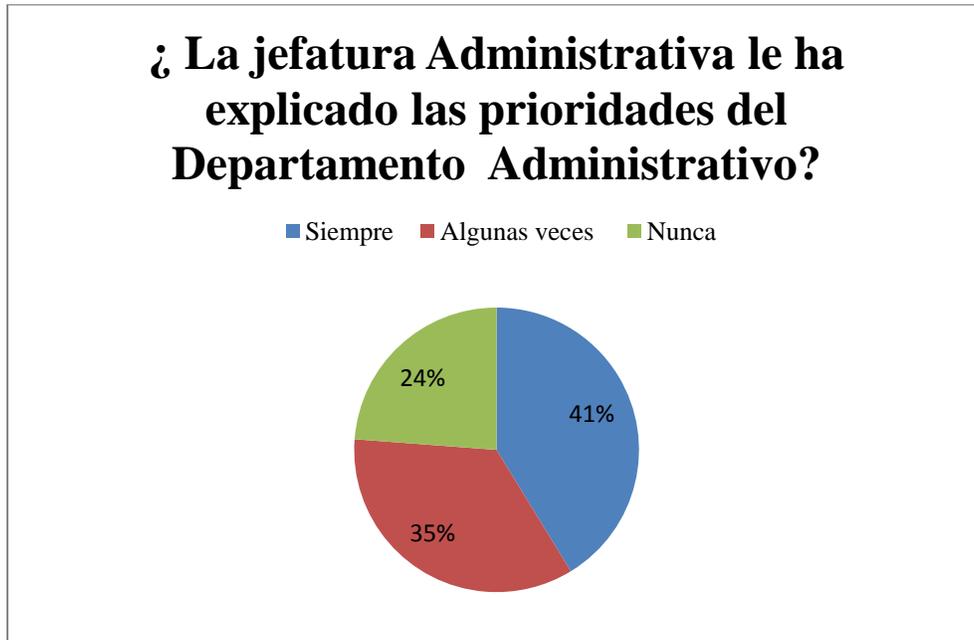
Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica No. 5 se determinó que 42 personas de 63 encuestadas, considera que los jefes siempre está a disposición para resolver alguna duda ya que el trabajo que se realiza es en equipo; y 21 persona considera que las jefaturas no siempre pueden estar a disposición de los colaboradores, ya que por el trabajo que realizan es de mucha importancia y estos se tiene que presentar forma física a coordinar trabajos en otras unidades. Es importante mencionar que ninguno de los encuestados mencionó que nunca están accesibles.

### Gráfica 6

La jefatura le ha explicado las prioridades, año 2015

63 personas encuestadas



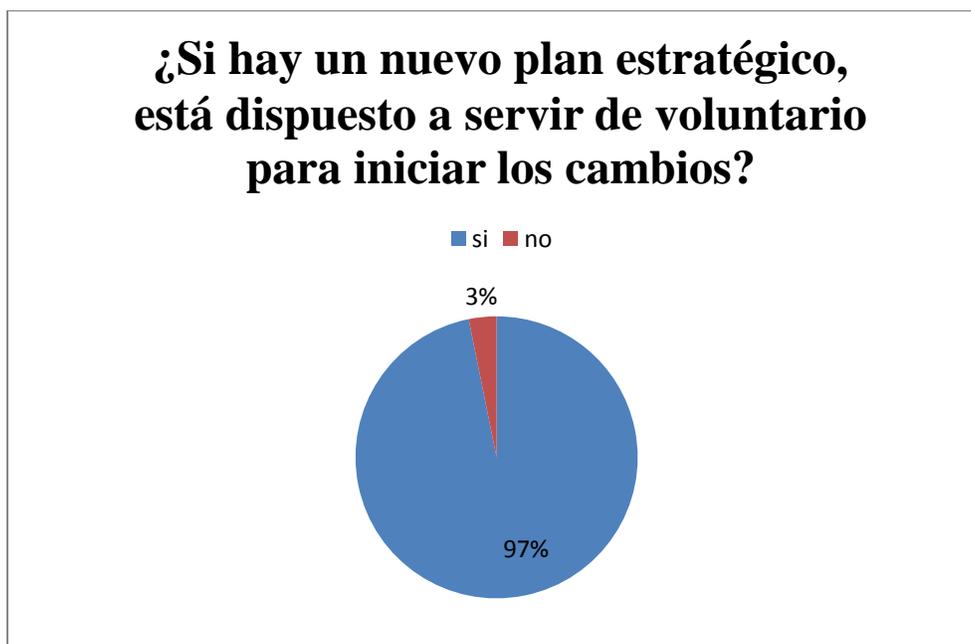
Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 6 se determinó que 26 personas de 63 encuestadas, consideran que la jefatura administrativa si les ha explicado las prioridades del departamento, y 37 personas que va de algunas veces a nunca, el cual nos refleja la falta de comunicación, que existen ciertos grupos de colaboradores a los que si se les brinda información, lo que puede provocar conflictos por las preferencias entre los mismos colaboradores.

### Gráfica 7

Nuevo plan estratégico, año 2015

63 personas encuestadas



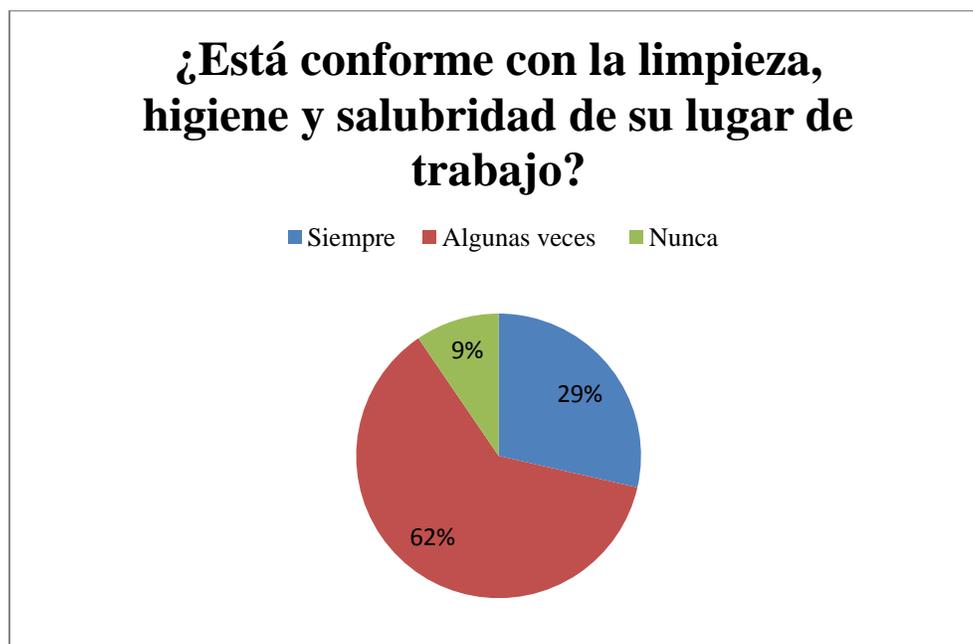
Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica No. 7 se determinó que 61 personas de 63 encuestadas, manifestaron que si están de acuerdo a servir de voluntarios para la implementación de un nuevo plan estratégico, por lo que podemos notar que hay disposición al cambio, esto indica que los colaboradores están comprometidos con el departamento; y 2 personas no están de acuerdo en servir de voluntario, se puede notar que estas personas, no tienen deseos de superación personal e influyen de forma negativa al logro de objetivos del departamento.

### Gráfica 8

Conformidad con limpieza, higiene y salubridad, año 2015

63 personas encuestadas



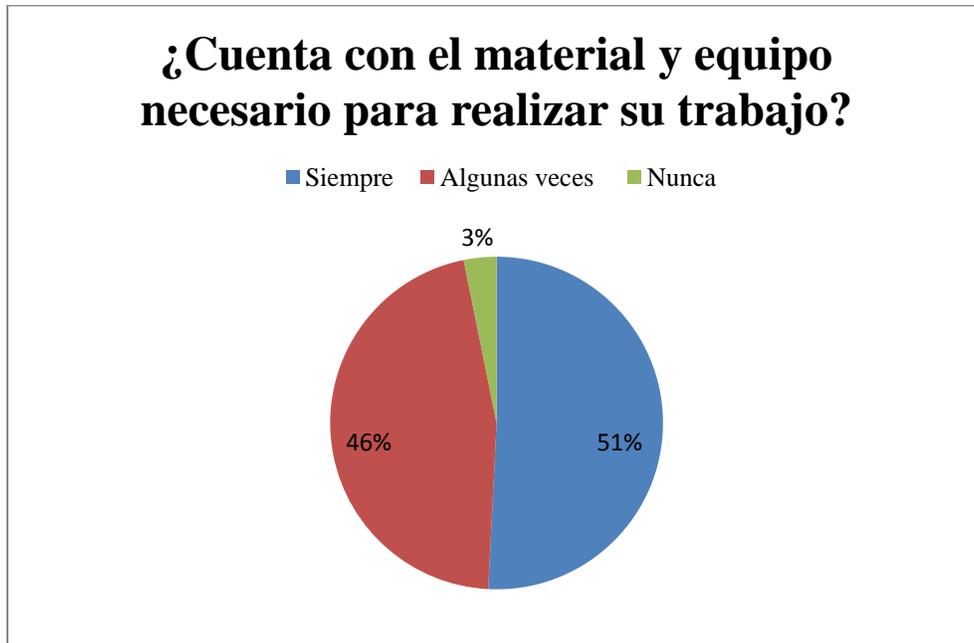
Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 8 se determinó que 18 personas de 63 encuestadas, manifestaron que siempre está limpio su lugar de trabajo, que la persona encargada de la limpieza del área se mantiene atenta a las necesidades de esa unidad. Sin embargo 45 personas de los entrevistados indicaron que depende de la persona asignada, ya que no se realiza de manera adecuada la limpieza, no hay supervisión de los jefes de área y la rotación del personal es constante.

Gráfica 9

Material y equipo para realizar su trabajo, año 2015

63 personas encuestadas



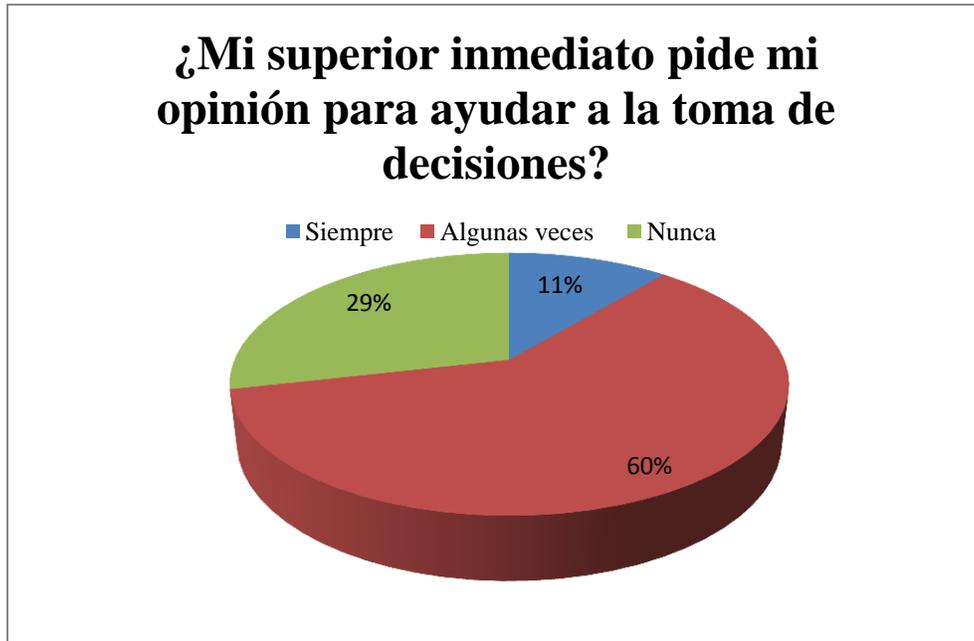
Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 9, 32 personas de 63 encuestadas considera que si se cuenta con el equipo y material necesario para la elaboración de su trabajo, 29 colaboradores indicaron que se cuenta con el equipo pero no con los insumos, 2 personas consideran que el espacio físico es pequeño, El área de tesorería no está de acuerdo con su espacio físico, ya que los integrantes de esta unidad están divididos en otras unidades.

## Gráfica 10

Inclusión en la toma de decisiones, año 2015

63 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 10, 38 personas de 63 encuestadas, indicaron que el jefe inmediato en algunas ocasiones les pide opinión para la toma de decisiones, ya que muchas de ellas son tomadas por altas autoridades y no por los jefes inmediatos. 18 Personas consideran que nunca les han pedido opinión para la toma de decisiones debido a que estas son tomadas a nivel de jefaturas y eso representa insatisfacción con los colaboradores ya que no se toma en cuenta la opinión de ellos, 7 de los encuestados considera que siempre, les piden su opinión para la toma de decisiones debido a la experiencia que poseen en los procesos que se realizan en el departamento administrativo.

### Gráfica 11

Utilización de tiempo para realizar el trabajo, año 2015

63 personas encuestadas



Fuente: elaboración propia enero 2015

Según gráfica 11, se determinó que 48 personas de 63 encuestadas, consideran que la carga de trabajo es al finalizar el mes por la saturación del sistema y la asignación de cuota financiera que se depende de otras unidades a nivel central. 10 personas considera que por lo general tienen trabajo y poco tiempo para realizarlo debido a que el trabajo que ellos realizan depende de otras unidades 5 personas considera que la saturación de trabajo es la administración de su tiempo efectivo de horas de trabajo.

## 4.2 Aspectos evaluados

### 4.2.1. Financiero

#### Cuadro 3

#### Cuadro de presupuesto asignado 2013-2015

#### **Presupuesto asignado grupo de gasto 100 y 200**

Presupuesto 2013	Q 23,072,224.00
Presupuesto 2014	Q 23,072,224.00
Presupuesto 2015	Q 42,891,815.00
Promedio	Q 29,678,754.00

Fuente: elaboración propia marzo 2015

Según cuadro 3, representa el resumen del presupuesto aprobado por el Congreso de la República en los últimos años 2013 -1 2015 en el cual se puede notar que en el año 2013 y 2014 no hubo aumento del presupuesto, pero en el 2015 hay un aumento de 86% en los renglones de gasto del grupo 100, servicios no personales y grupo 200 materiales y suministros.

Es importante mencionar que el departamento administrativo, paga salarios de los médicos, enfermeras, abogados, ingenieros a nivel nacional y las autoridades superiores no toman en cuenta el presupuesto asignado, contratan grandes volúmenes de personal con salarios altos y esto impide que los renglones presupuestarios se respeten. Se realizan modificaciones presupuestarias para poder cubrir estos servicios, esto impide el cumplimiento del plan estratégico. Otro aspecto importante es la limitación por parte de finanzas públicas en determinados renglones de gasto que se dan en cada apertura del presupuesto y los costos elevados en el pago de energía eléctrica, telefonía, arrendamientos y seguros.

Según cuadro 4 y 5 se muestra una integración por renglón de gasto del presupuesto asignado en los años 2013, 2014 y 2015.

**Cuadro 4**  
**Cuadro de presupuesto asignado 2013-2014**  
**Presupuesto asignado grupo de gasto 100 y 200**

SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRAL GUBERNAMENTAL					
EJECUCION DE GASTOS-REPORTES-INFORMACION ANALITICA					
EJECUCION ANALITICA DEL PRESUPUESTO 2					
Expresado en Quetzales					
Unidad Ejecutora=201, programa 01, Acitividad=02,					
DEL MES DE ENERO 2013- 2014					
EJERCICIO:2013-2014				ASIGNADO	ASIGNADO
PG	SPG	PY/Obra	DESCRIPCION	2,013	2,014
Entidad: 1113-0009-201-00 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
01			ADMINISTRACION INSTITUCIONAL		
	00		SIN SUBPROGRAMA		
		000	SIN PROYECTO		
		002	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE APOYO		
		000	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS		
		100	SERVICIOS NO PERSONALES		
111	0101	11	ENERGIA ELECTRICA	3,408,000.00	3,408,000.00
112	0101	11	AGUA	20,400.00	20,400.00
113	0101	11	TELEFONIA	2,904,000.00	2,904,000.00
121	0101	11	DIVULGACION E INFORMACION	500,000.00	500,000.00
133	0101	11	VIATICOS EN EL INTERIOR	500,000.00	500,000.00
151	0101	11	ARREND. DE EDIFICIOS Y LOCALES	300,000.00	300,000.00
165	0101	11	MANT. Y REP. DE MEDIOS DE TRANSPORTE	1,800,000.00	1,800,000.00
171	0101	11	MANT. Y REP. DE EDIFICIOS	525,000.00	525,000.00
182	0101	11	SERVICIOS MEDICO-SANITARIOS	100,000.00	100,000.00
189	0101	11	OTROS ESTUDIOS Y/O SERVICIOS	1,000,000.00	1,000,000.00
191	0101	11	PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS Y FIANZAS	4,500,000.00	4,500,000.00
197	0101	11	SERVICIOS DE VIGILANCIA	760,629.00	760,629.00
			TOTAL GRUPO 100	16,318,029.00	16,318,029.00
233	0101	11	PRENDAS DE VESTIR	34,500.00	34,500.00
241	0101	11	PAPEL DE ESCRITORIO	319,385.00	319,385.00
243	0101	11	PRODUCTOS DE PAPEL O CARTON	625,240.00	625,240.00
244	0101	11	PRODUCTOS DE ARTES GRAFICAS	81,135.00	81,135.00
245	0101	11	LIBROS, REVISTAS Y PERIODICOS	2,700.00	2,700.00
253	0101	11	LLANTAS Y NEUMATICOS	140,200.00	140,200.00
262	0101	11	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5,000,000.00	5,000,000.00
267	0101	11	TINTES, PINTURAS Y COLOREANTES	110,125.00	110,125.00
268	0101	11	PRODUCTOS PLASTICOS,NYLON, VINIL Y P.V.C	161,400.00	161,400.00
275	0101	11	PRO. DE CEMENTO, POMEZ,ASBESTO Y YESO	6,885.00	6,885.00
283	0101	11	PRODUCTOS DE METAL	188.00	188.00
286	0101	11	HERRAMIENTAS MENORES	250.00	250.00
291	0101	11	UTILES DE OFICINA	217,724.00	217,724.00
292	0101	11	UTILES DE LIMPIEZA Y PRODUCTOS SANITARIOS	53,238.00	53,238.00
293	0101	11	UTILES EDUCACIONALES Y CULTURALES	175.00	175.00
297	0101	11	UTILES, ACCESORIOS Y MATERIALES ELECTRICOS	1,050.00	1,050.00
			TOTAL GRUPO 200	6,754,195.00	6,754,195.00
			TOTAL ACTIVIDAD	<b>23,072,224.00</b>	<b>23,072,224.00</b>

Fuente: elaboración propia abril 2015

**Cuadro 5**  
**Cuadro de presupuesto asignado 2015**  
**Presupuesto asignado grupo de gasto 100 y 200**

SISTEMA DE CONTABILIDAD INTEGRAL GUBERNAMENTAL				ASIGNADO
EJECUCION DE GASTOS-REPORTES-INFORMACIÓN ANALITICA				
EJECUCION ANALITICA DEL PRESUPUESTO 2				
Expresado en Quetzales				
Unidad Ejecutora=201, programa 01, Acitividad=02,				
DEL MES DE ENERO 2015				
EJERCICIO: 2015				2,015
PG	SPG	PY/Obra	DESCRIPCION	
Entidad: 1113-0009-201-00 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO				
01			ADMINISTRACION INSTITUCIONAL	
	00		SIN SUBPROGRAMA	
		000	SIN PROYECTO	
		002	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE APOYO	
		000	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	
		100	SERVICIOS NO PERSONALES	
111	0101	11	ENERGIA ELECTRICA	8,550,258.00
112	0101	11	AGUA	4,060,000.00
113	0101	11	TELEFONIA	4,000,000.00
121	0101	11	DIVULGACION E INFORMACION	6.00
133	0101	11	VIATICOS EN EL INTERIOR	5,000,000.00
141	0101	11	TRANSPORTE DE PERSONAS	5,000,000.00
142	0101	11	FLETES	997.00
156	0101	11	ARREND. DE OTRAS MAQUINAS Y EQUIPOS	800,000.00
165	0101	11	MANT, Y REP. DE MEDIOS DE TRANSPORTE	5,000,000.00
191	0101	11	PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS Y FIANZAS	5,000,000.00
196	0101	11	SERVICIOS DE ATENCION Y PROTOCOLO	500,000.00
			TOTAL GRUPO 100	<b>37,911,261.00</b>
232	0101	11	ACABADOS TEXTILES	28,500.00
254	0101	11	ARTICULOS DE CAUCHO	30,840.00
261	0101	11	ELEMENTOS Y COMPUESTOS QUIMICOS	57,067.00
264	0101	11	INSECTICIDAS, FUMIGANTES Y SIMILARES	17,000.00
266	0101	11	PRODUCTOS MEDICINALES Y FARMACEUTIO	4,440,260.00
267	0101	11	TINTES, PINTURAS Y COLORANTES	5,101.00
269	0101	11	OTROS PRODUCTOS QUIMICOS Y CONEXOS	33,038.00
272	0101	11	PRODUCTOS DE VIDRIO	3,661.00
273	0101	11	PRODUCTOS DE LOZA Y PORCELANA	4,250.00
274	0101	11	CEMENTO	36,500.00
281	0101	11	PRODUCTOS DE SIDERURGICOS	93,290.00
284	0101	11	ESTRUCTURAS METALICAS ACABADAS	87,255.00
289	0101	11	OTROS PRODUCTOS METALICOS	5,120.00
293	0101	11	UTILES EDUCACIONALES Y CULTURALES	1,416.00
295	0101	11	UTILES MENORES MEDICO-QUIRURGICOS Y DE L	66,103.00
296	0101	11	UTILES DE COCINA Y COMEDOR	32,040.00
297	0101	11	UTILES, ACCESORIOS Y MATERIALES ELECTRICO!	6,750.00
299	0101	11	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS	32,363.00
			TOTAL GRUPO 200	<u>4,980,554.00</u>
			TOTAL ACTIVIDAD	<b><u>42,891,815.00</u></b>

Fuente: elaboración propia, abril 2015

#### 4.2.2 Administrativo

Dentro de las preguntas que se realizaron a los colaboradores del departamento administrativo, se identificó que todo el personal, considera el trabajo importante y desafiante, cada día se aprende algo nuevo. Los procesos aunque son repetitivos llevan consigo una enseñanza que sirve de aprendizaje para el futuro. Un error podría ser de repercusión no solo personal sino para terceras personas. Ya que un proceso que no se realice a tiempo podría dejar desabastecido algún hospital, centro o puesto de salud que tendría consecuencias graves para toda la población.

Los colaboradores están comprometidos con los objetivos del departamento y estos consideran que el trabajo que realizan es importante, sin embargo, los colaboradores no cuentan con oportunidad para desarrollarse de manera profesional y conseguir un ascenso. Existe rotación de personal de las jefaturas.

Es importante mencionar que existe un alto nivel de rotación de personal durante el cambio de Ministro, autoridad máxima dentro del Ministerio de Salud. El nuevo Ministro contrata por lo general a personal de su confianza para las jefaturas y estas a su vez a sus subordinados. , Durante el periodo 2014 ocurrió este caso y se mantuvo durante más de 4 meses la plaza vacante de jefe de compras, esto produce problemas administrativos.

Los colaboradores consideran que la limpieza en los lugares de trabajo no siempre es la adecuada, depende de la persona encargada, hay supervisión de parte de los encargados, estos se justifican que es por la falta de insumos y por la rotación constante del personal.

Es importante mencionar que la unidad de tesorería es la única que no tiene una oficina específica para su personal, están distribuidos dentro de las unidades de contabilidad y archivo.

Dentro del presupuesto del departamento administrativo, se pudo evidenciar que no existe ningún renglón presupuestario para algún incentivo para los colaboradores, esto influye en aspectos de motivación y disminuye el desempeño de los colaboradores.

### 4.2.3 Recursos humanos

Existe un alto nivel de rotación de personal dentro del departamento administrativo y no se descarta que sea por fines políticos. Esto sucede en cambios de gobierno, esto lleva consigo el cambio de las jefaturas, cada Ministro tiene su equipo de trabajo.

Los jefe de las unidades no evalúan al personal existente, si no deciden incorporar su equipo de trabajo, esto lleva despidos del personal por contrato y los principales problemas se dan por la falta de experiencia, esto hace que los procesos se atrasen y que los costos se elevan ya que muchos se repiten.

Dentro de las preguntas que se realizaron a los colaboradores del departamento administrativo, es si tienen oportunidad de desarrollarse y conseguir un ascenso. El 86% contestó que no han tenido la oportunidad de crecimiento laboral debido a que estos se dan por influencia de las altas autoridades, esto es un factor negativo que influye el rendimiento y desarrollo del personal.

En la actualidad no existe un plan de capacitaciones, esto influye para el desempeño de las actividades, el personal no tiene claros los objetivos y metas, no saben cuál es el porqué del trabajo que realizan, ya que no existe un plan de inducción al momento que este ingresa al departamento. Algunos de los colaboradores consideran que las capacitaciones serían necesarias para aumenta el nivel de motivación dentro de su área de trabajo, hacer partícipe su opinión en la toma de decisiones, realizar actividades de convivencia y mejorar la comunicación.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

#### a) Factores que afectan el clima organizacional

La encuesta realizada a 63 colaboradores del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 36 son de género masculino y 27 femenino. La importancia que tiene dentro del Ministerio la igualdad de derechos y la no discriminación es un factor importante, la mujer ha tomado un papel importante dentro de la sociedad.

Dentro de los factores que afectan el clima organizacional del departamento administrativo está la falta de comunicación, ya que los colaboradores consideran que su trabajo es importante y desafiante, sin embargo no tienen toda la información necesaria para realizar los procesos, los jefes de las unidades son accesibles pero muchos de ellos no tienen la información clara de los objetivos del Ministerio de Salud Pública.

También se determinó que los colaboradores no cuentan con ningún tipo de incentivo para la realización de su trabajo, al revisar el presupuesto se verificó que no existe ningún renglón presupuestario asignado al tema de incentivo, esto afecta los aspectos motivacionales y de desempeño laboral; otro aspecto que afecta de forma negativa el clima organizacional es que los colaboradores no tienen oportunidad de desarrollarse y conseguir un ascenso.

Los jefes de las unidades están disponibles y son accesibles, con respecto a dudas que se les presenten en la elaboración de los procesos, sin embargos estos no les han explicado a sus subordinados las prioridades del departamento, ya que muchos de ellos no tienen claro los objetivos y metas del departamento, por lo que se puede determinar que existe una mala comunicación de los altos medios hacia las jefatura

Los entrevistados no están de acuerdo con la higiene y salubridad del lugar de trabajo debido a que existe mucha rotación del personal de limpieza y no existe supervisión por parte de los jefes y si se reporta por compañerismo de jefes a subordinados no se les llama la atención.

b) Programa de capacitación en el departamento administrativo.

Después de revisar el presupuesto durante los años 2013, 2014 y 2015 se determinó que no existe programas de capacitación ni presupuesto asignado para las mismas; es importante mencionar que 97% de los colaboradores se siente comprometido con los objetivos y metas del departamento y que están dispuestos a servir de voluntario para mejorar áreas que están deficientes; el personal no tiene ningún tipo de inconveniente en recibir capacitaciones.

c) Determinación de los costos financieros

Se determinó que el presupuesto que tiene asignado el departamento administrativo asciende a la cantidad de Q 42,891,815.00, el cual se considera suficiente. El 32% de los colaboradores consideran que cuentan con el equipo e insumos necesarios para la elaboración de su trabajo, el 29% considera que cuenta con el equipo pero no con los insumos; la rotación del personal eleva los costos de manera significativa, ya que la falta de inducción y experiencia de los colaboradores hace que los procesos sean lentos y repetitivos.

## 5.2 Propuesta

El presente capítulo contiene la propuesta de mejora para enfrentar el problema de clima organizacional del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, ya que es un factor que afecta de forma directa los colaboradores, proveedores y usuarios finales de los servicios que presta el ministerio de salud a nivel nacional.

### 5.2.1. Justificación de la propuesta

El proyecto permitirá disipar aquellos factores detectados, dentro de la evaluación del clima organizacional, que impiden un adecuado entorno laboral del equipo de trabajo, perteneciente al equipo evaluado. Por lo que es importante mencionar que existen suficientes factores para implementar programas de capacitación entre las que se pueden mencionar las siguientes:

La comunicación: se ha determinado que esta es deficiente entre las jefaturas y los colaboradores; la falta de definición de objetivos y metas; falta de incentivos, por lo que es necesario implementar herramientas administrativas para supervisar los procesos y procedimientos e implementación de controles para la obtención de mejores resultados.

### 5.2.2. Objetivo general

Proporcionar al departamento administrativo herramientas necesarias para la mejora del clima organizacional, para la obtención de mejores resultados.

### 5.2.3. Contenido de la propuesta

Con la finalidad de presentar una propuesta de solución para la mejora del clima organizacional del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social se describe lo siguiente:

### Capacitación:

Es la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la empresa, tiene objetivos a corto, mediano y largo plazo y buscan desarrollar una actividad específica y estarán orientadas a satisfacer las necesidades que el Ministerio de Salud tiene.

La finalidad de implementar un plan de capacitaciones en el departamento administrativo del Ministerio de Salud es incorporar conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, como parte del proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

### Intervención:

- Reuniones con los jefes de las unidades una vez al mes, para establecer metas y objetivos
- Logros o áreas a mejorar.
- Reuniones con todo el personal que pertenezca al departamento administrativo.
- Mantener una comunicación abierta entre jefes y subordinados para establecer objetivos claros, concretos y afines.
- Establecimiento de metas individuales que serían propuestas por el mismo equipo de trabajo.
- Reuniones en las diferentes unidades para comunicar los objetivos y metas por unidad.

### Recursos:

#### Infraestructura:

- Salón de capacitaciones ( para las reuniones con todo el personal)
- Oficina del jefe de cada unidad para las reuniones por unidad
- Oficina del jefe administrativo (para las reuniones con los jefes de las unidades)

### Materiales y equipo:

- Pizarrón
- Marcador
- Rotafolio
- Computadora
- Cañonera

### Tiempo estimado:

- Reuniones no mayores de una hora

### Presupuesto:

- Se cuenta con todo lo necesario para realizar las reuniones en las instalaciones del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

### Responsable:

- Jefe Administrativo
- Jefes de las unidades

Estas reuniones se harán con la finalidad de establecer metas y objetivos del departamento y dar seguimiento a las mismas; Se evaluará al personal antes, después de forma trimestral para ver los logros alcanzados con el programa de capacitaciones; En el primer año se pretende mejorar el clima organizacional en un 40% y en dos años lograrlo en su totalidad.

## Ilustración 1

Factores para medir resultados, año 2015

Departamento Administrativo Ministerio de Salud

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

FORMULARIO DE EVALUACION

Periodo evaluado: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

En una ponderación de 1 a 10 siendo 10 Excelente y 1 Deficiente

No.	Descripción	Puntos
1	Tiene habilidades para planificar y proyecta las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución	
2	Cumple con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales	
3	Demuestra esfuerzo, dedicación y preocupación en el trabajo	
4	Espera resultados con la calidad esperada y el tiempo oportuno	
5	Tiene habilidad para analizar y elegir alternativas de solución	
6	Tiene capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como unidad	
7	Cuenta con habilidad para influir en el personal de forma positiva	
8	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	
9	Cuenta con buenas relaciones con clientes y personas que visitan el Ministerio de Salud	
10	Recibe y atiende instrucciones de trabajo	

Ponderación:

De 1 a 39 puntos Deficiente      De 40 a 50 puntos Regular

De 51 a 70 puntos Bueno      De 71 a 95 puntos Muy bueno

De 96 a 100 puntos Excelente

Fuente: elaboración propia, mayo 2015

Según ilustración 1, se incluye una serie de preguntas en la que los jefes de cada área evaluarán a sus colaboradores, así poder mejorar las áreas deficientes en las diferentes unidades que conforman el departamento administrativo y que permitirá medir los resultados de la propuesta.

Como estrategia de las capacitaciones, se pretende desarrollar las capacidades, destrezas, habilidades y competencias del recurso humano, propiciar su eficacia personal grupal y organizacional. Así contribuir para mejorar a la institución.

## Ilustración 2

### Cronograma de actividades a realizar

Actividades	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
	Semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas
Establecimiento de objetivos y metas	■					
Seguimiento de objetivos y metas		■	■	■	■	■
Motivación en el puesto		■	■	■	■	■
Trabajo en equipo		■		■		
Comunicación	■	■	■	■	■	■
Actividades	Julio	Agosto	septiembre	octubre	Noviembre	Diciembre
	Semanas	semanas	semanas	semanas	semanas	semanas
Establecimiento de objetivos y metas						
Seguimiento de objetivos y metas		■	■	■	■	■
Motivación en el puesto		■	■	■	■	■
Trabajo en equipo		■		■		
Comunicación	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia marzo 2015

Según ilustración 2 se detalla los temas a tratar y las posibles fechas de las reuniones y capacitaciones que tendrá que llevar a cabo el departamento administrativo para la implantación de las capacitaciones.

## **Motivación en el puesto**

Con el objeto de mantener un alto nivel de motivación individual que contagie el ambiente laboral global y positivo, pues un empleado motivado es más productivo y está dispuesto a dar más de lo que se le pide.

Con la finalidad de incentivar al personal se implementará el reconocimiento al esfuerzo como empleado del mes; se reconocerá en forma pública e individual el trabajo realizado, la creatividad y colaboración; dentro de las entidades públicas no se pueden realizar incentivos monetarios, por lo que se les incentivará con tomar en cuenta la opinión y sugerencias que propongan para mejorar la productividad del departamento, se les enviará un correo electrónico de felicitación por su cumpleaños y se les incentivara a seguir adelante, se realizará una descripción de puestos para enriquecer de forma periódica las actividades de cada trabajador.

## **Material y equipo**

Colocar como fondo de pantalla la fotografía del empleado del mes.

## **Tiempo estimado:**

- Una vez al mes

## **Presupuesto**

- No se gastarían recursos debido a que se utilizarían los ya existentes.

## **Responsable**

- Jefe administrativo con apoyo de recursos humanos.

## **Competencias**

- Constituida por todos los factores capaces de promover, mantener y dirigir la conducta humana, impulso que conduce a los trabajadores a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan. Orientado a conseguir objetivos y metas.

## Trabajo en equipo

Crear la cultura del trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficaz y eficiente, y así evitar conflictos que entorpezcan los procesos; capacitar a los líderes de las diferentes áreas para implementar planes de acción sobre la importancia de trabajar en forma ordenada para el logro de objetivos y metas, con la finalidad de crear un ambiente de colaboración y confianza.

## Competencias

- Personal que demuestre colaboración e integración de manera activa para la obtención de resultados en común.
- Que sean capaces de reconocer las debilidades y fortalezas que permitan trabajar de mejor manera para conseguir el logro de los objetivos.

## Estrategias de implementación del trabajo en equipo

- Trabajar en forma ordenada cuyo beneficio será aumentar la calidad de trabajo.
- Tomar en cuenta la opción de los colaboradores se obtendrá que los mismos se comprometan con el ministerio.
- Nuevas formas de abordar los problemas
- Comprensión en la toma de decisiones

## Cuadro 6

### Presupuesto del trabajo en equipo, año 2015

Infraestructura	Presupuesto	Responsable	Material y equipo
Salón de capacitaciones	Q 15,000.00	- Recursos Humanos	- Honorarios capacitador
	Q 1.000.00	- Colaboradores	- Refrigerio participantes
TOTAL	Q 16,000.00		

Fuente: elaboración propia marzo 2015

Según cuadro 6, se determinó los costos para la capacitación del trabajo en equipo que incluye honorarios del capacitador de Q 15,000.00 y un refrigerio para los participantes de Q1,000.00

## Comunicación

Mantener informado al trabajador de los cambios que se realizan en el departamento administrativo, en las reuniones mensuales del seguimiento de objetivos, con la intervención de recursos humanos; el responsable es el jefe de cada área ya que tiene que hacer sentir a los empleados que son escuchados y que su opinión es importante.

Delegar responsabilidad a los colaboradores que demuestren iniciativa. Capacitar en empoderamiento a todos los niveles del departamento administrativo

## Competencias

- Habilidad de escuchar y comprender lo que las diferentes unidades necesitan y sugieren.
- Capacidad de expresar los pensamientos y defender su opinión ante los demás de manera constructiva.

### Cuadro 7

#### Presupuesto comunicación, año 2015

Infraestructura	Presupuesto	Responsable	Material y equipo
Salón de capacitaciones	Q 70,000.00	- Recursos Humanos	- Honorarios capacitador
	Q 750.00	- Jefe administrativo	- Refrigerio participantes
<b>TOTAL</b>	<b>Q 70,750.00</b>		

Fuente: elaboración propia marzo 2015

Según cuadro 7, se determinó los costos para la capacitación para que exista mejor comunicación entre jefes y subordinados, que incluye los honorarios del capacitador de Q 70,000.00 y un refrigerio para los participantes de Q 750.00

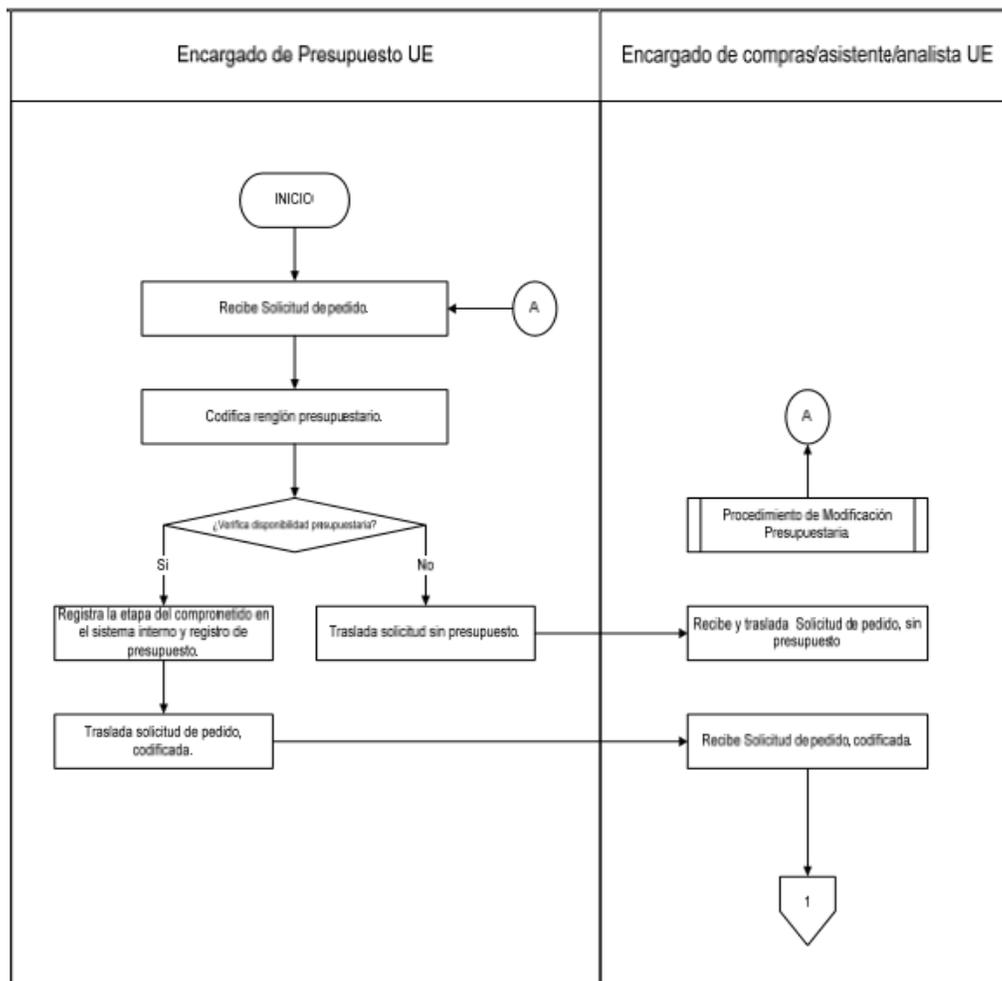
Tiempo estimado:

- Dos veces al mes por un año en reuniones de una hora
- En tres grupos

### Ilustración 3

#### Procesos de comunicación

#### Asignación Presupuestaria

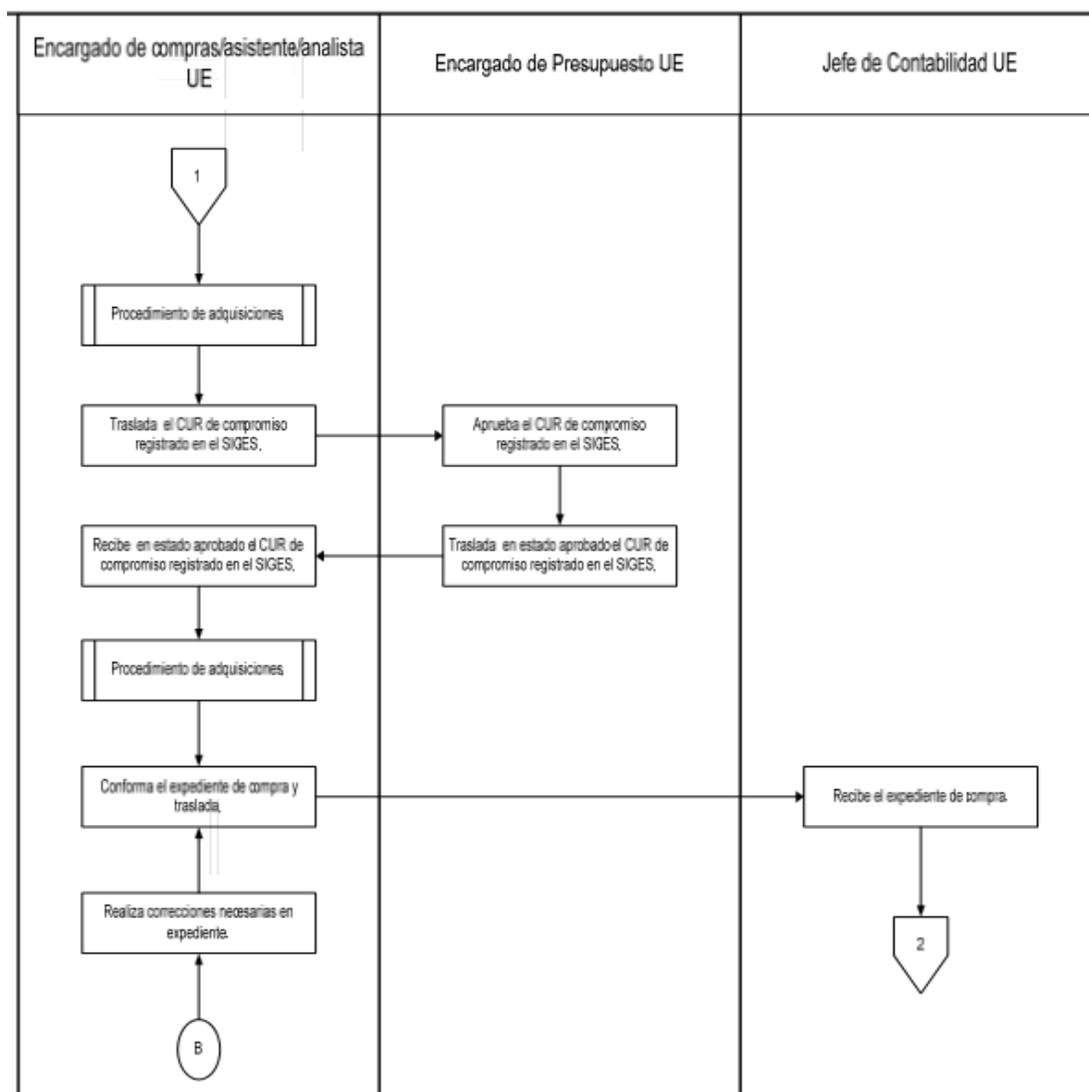


Fuente: elaboración propia mayo 2015

Según ilustración 3 se muestra el proceso de asignación presupuestaria, el cual contribuirá a minimizar tiempo, reducir errores y llevar una secuencia de los pasos a seguir para el cumplimiento de dicho trabajo.

### Ilustración 4

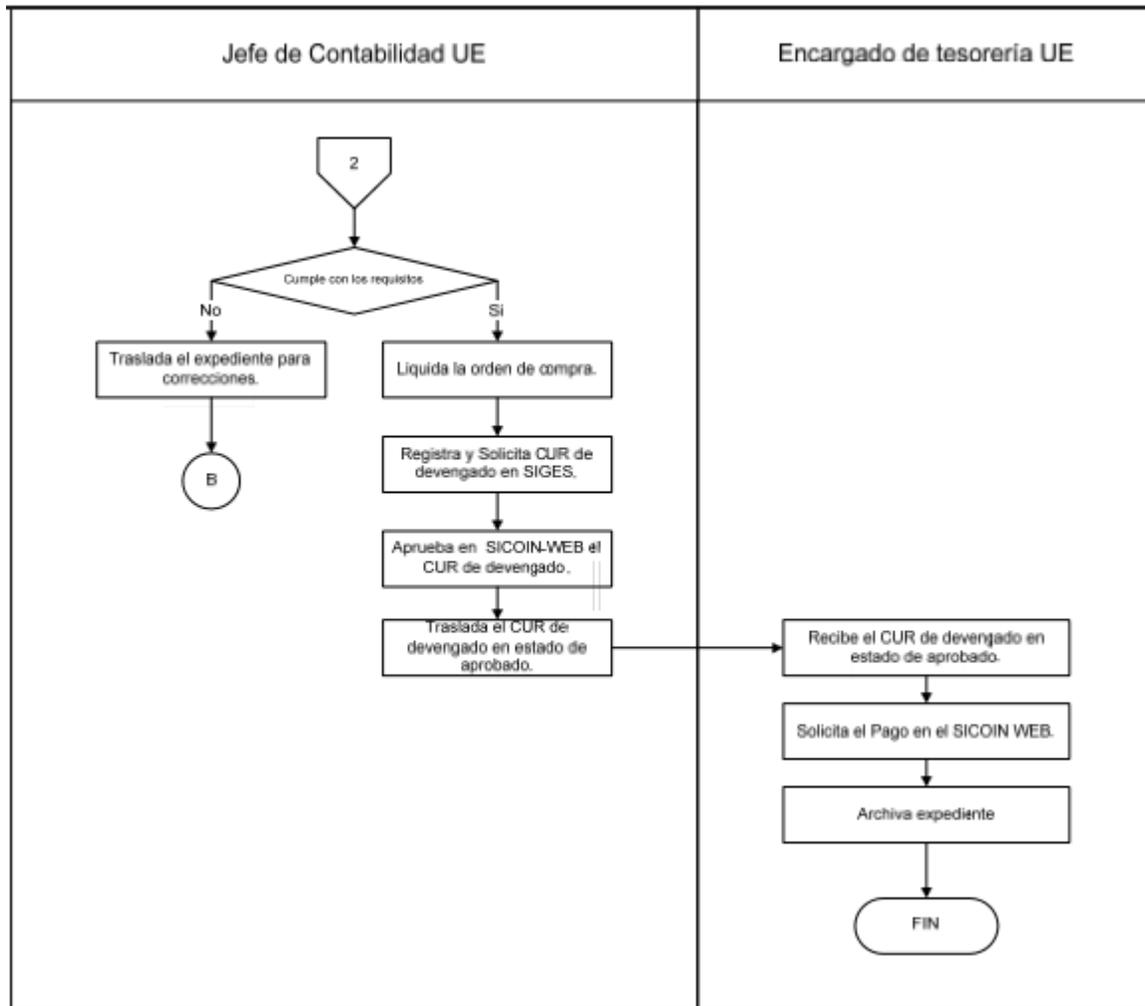
#### Proceso de comunicación, Adquisición de compra



Fuente: elaboración propia mayo 2015

Según ilustración 4, se muestra el proceso de adquisición de compra como un proceso de comunicación entre los colaboradores de las diferentes unidades, con ello se logrará identificar a las personas involucrados en el proceso de compra, quienes serán las responsables de las compras requeridas, a través de una guía.

Ilustración 5  
Proceso de comunicación  
Contabilidad



Fuente: elaboración propia mayo 2015

Según ilustración 5, se muestra los procesos que realiza la unidad de contabilidad, después de recibir los expedientes de la unidad de presupuesto, esto permitirá ahorrar tiempo y con ello darle el seguimiento respectivo a los pagos.

Motivación: Se considera adecuada ya que los colaboradores motivados tienden a ser más productivos y la implementación de la misma ayudaría a solucionar el bajo clima organizacional.

Trabajo en equipo: Es importante debido a que todos los empleados trabajarían con un objetivo en común y así darles a conocer que el trabajo que realizan es relevante.

Comunicación: Transmitir la información a los colaboradores de los cambios que se realizan, con la finalidad de hacerlos sentir parte de la institución. Evita el atraso en los procesos, trabajar jornada extraordinaria que ayudaría a mejorar el clima organizacional.

#### 5.2.4. Viabilidad de la propuesta

##### Recurso humano

Para llevar a cabo la propuesta no es necesario contratar más ya que es suficiente con el personal con el que se cuenta, sin embargo hay que contar al capacitador de trabajo en equipo y de empoderamiento, con la finalidad que las capacitaciones lleven consigo una reducción de costos y aprovechamiento de los recursos existentes

Se espera de acuerdo al análisis de investigación, que un 97% de los colaboradores están dispuestos a servir de voluntario para iniciar un cambio; y luego de la implementación de las capacitaciones se les dará un seguimiento trimestral.

Cuadro 8  
Presupuesto año 2016

Ejercicio: 2016							
PG	SPG	PY	ACT /OB R				
REN	UBG	FTE		DESCRIPCION	ASIGNADO	MODIFICADO	VIGENTE
ENTIDAD: 1113-0009-201-00				DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
01	ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL						
	00	SIN PROGRAMA					
		000	SIN PROYECTO				
			002	COORDINACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
			000	COORDINACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			
				<b>Total Financiamiento 11</b>			
		100	<b>Servicios Personales</b>				
185	0101	11		Servicios de capacitación	85,000.00	0.00	0.00
				<b>Total grupo de gasto 100</b>	85,000.00	0.00	0.00
			200	<b>Materiales y Suministros</b>			
211	0101	11		Alimentos para personas	1,750.00	0.00	0.00
				<b>Total grupo de gasto 200</b>	1,750.00	0.00	0.00

Fuente: elaboración propia marzo 2015

Según cuadro 8, se proyecta el presupuesto 2016 donde se refleja la asignación presupuestada a los renglones de gasto 185 y 211. Que tendrá que ser programado en la elaboración de plan operativo anual para el año 2016. Sin embargo depende de la aprobación del presupuesto por parte del congreso de la república.

Si se aprueba el presupuesto 2016 hay que tomar en cuenta la restricción del gasto por parte del Ministerio de Finanzas Públicas que son dadas a conocer hasta el año de ejecución del presupuesto.

### 5.2.5. Factibilidad económica

Se refiere al capital necesario para invertir en el desarrollo de la propuesta de la práctica empresarial dirigida; para lo cual es necesario invertir Q 86,750.00 para mejorar el clima organizacional del departamento administrativo, la inversión se verá reflejada en la reducción de gastos y en la mayor productividad en los trabajadores del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que lleva como finalidad mejorar la relación de jefes y subordinados.

**Cuadro 9**  
**Presupuesto asignado 2013 – 2015**

Año	Monto en quetzales
2013	Q 23,072,224.00
2014	Q 23,072,224.00
2015	Q 42,891,815.00
2016	Q 42,978,565.00

Fuente: elaboración propia marzo 2015

Según cuadro 9, refleja el presupuesto asignado al departamento administrativo en los años 2013-2015 y la proyección del año 2016 dentro del que se puede notar que la implementación de los programas de capacitación no es significativa, ya que aumentaría el 1% al presupuesto actual. Cabe mencionar que en el presupuesto 2015 existe un aumento del 86% del año anterior.

## 5.2.6. Costos actuales- costos propuestos

Cuadro 10

### Costos actuales costos propuestos

Año 2015

Año 2016

<b>Renglón</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Renglón</b>	<b>Presupuesto</b>
185	Q 0.00	185	Q 85,000.00
211	Q 0.00	211	Q 1,750.00

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014

Según cuadro 10 nos muestra el detalle de los renglones 185 servicios de capacitación y el renglón 211 alimentos para personas, el cual nos muestra que durante el año 2015 no existe interés, ni presupuesto para mejorar el clima organizacional del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; por lo que se propone la implementación de un programa de capacitaciones y una asignación presupuestaria de Q 86,750.00 en los renglones de gasto 185 y 211.

### 5.2.7 Conclusiones de la propuesta

Derivado a la propuesta de solución se presentan las conclusiones que permiten el mejoramiento del clima organizacional del departamento administrativo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social:

- Se determinó que la propuesta es factible debido a que aumenta solo el 1% del porcentaje asignado al departamento administrativo.
- La implementación de la propuesta sería una inversión que se verá reflejada en la reducción de costos en el aprovechamiento de los recursos.
- El costo del proyecto es de Q 86,750.00 anuales.
- La implementación de la propuesta se verá reflejada, en el cambio de conducta en el personal, productividad de la empresa, mejoría en el desempeño laboral
- Los colaboradores se sentirán informados de los avances que tenga el departamento y se motivaran al saber que ellos son parte del avance.

## **Conclusiones**

1. Las evaluaciones planteadas dentro de la propuesta, dirigidas a los trabajadores y jefes, ayuda a determinar la evolución y conducta de los mismos, para medir si los resultados son positivos o negativos.
2. Capacitar al personal es una estrategia de motivación, que involucra al personal, para que el mismo identifique que la empresa valora el trabajo que realiza y busca superar su rendimiento, lo cual permite que éste se sienta parte de la institución.
3. La falta de comunicación, diversidad de cultura, rotación de personal y falta de incentivos, son factores que influyen en el clima organizacional, los cuales ocasionan desmotivación en los empleados.

## **Recomendaciones**

1. Controlar de forma rigurosa las evaluaciones propuestas, y con ello determinar cambios de mejora en la conducta de los trabajadores a corto y mediano plazo, dentro del departamento administrativo.
2. Establecer estándares de medición, para evaluar los resultados de las capacitaciones que se estarán brindando al personal, en períodos trimestrales y con ello establecer el aspecto que más afecta a los trabajadores, en cuanto a motivación.
3. Evaluar cada uno de los aspectos planteados que son amenazas del personal e incluirlos de forma directa en las capacitaciones, para que los mismos se trabajen de manera conjunta y obtener resultados positivos a corto y mediano plazo, que beneficien el ambiente interno y externo del ministerio.

## Referencias Bibliográficas

1. Andrés A. Rodríguez; María Paz Retamal; José Lizana; Felipe A Cornejo  
*“Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño”*  
Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile.
2. Congreso de la República de Guatemala, Código de Salud, decreto 90-97
3. Galán Paulo (2012) *“Clima Organizacional en una administradora de bienes inmuebles”*  
Practica Empresarial Dirigida. Universidad Panamericana Guatemala.
4. Herzberg (2000) *“Teoría de los dos factores”* Versión electrónica
5. Maish *“Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional”*  
Versión electrónica.
6. Marchant L. (2005) *“Actualizaciones para el desarrollo organizacional”* Primer  
seminario viña del Mar. Chile
7. Manuel Vivanco (2005) *“Muestreo estadístico diseño y aplicaciones”* editorial  
Universitaria S.A. Santiago de Chile
8. Montúfar Sergio (2013) *“Descentralización de la captación de ingresos, a través del  
aprovechamiento de agencias bancarias”* Práctica Empresarial Dirigida, Universidad  
Panamericana Guatemala.
9. Clima Organizacional, *“Departamento Administrativo de una función pública”* República  
de Colombia. (2001) Recuperado:  
[www.virtual.unal.edu.com](http://www.virtual.unal.edu.com)
10. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2014) Recuperado  
[www.mspas.gob.gt](http://www.mspas.gob.gt)

## **Anexos**

## Anexo No. 1

### Cuestionario para colaboradores y jefes de las Unidades del Departamento Administrativo, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de ciencias económicas  
Licenciatura en Administración de empresas

Objetivo de la encuesta:

Validar por medio de los colaboradores y jefes de las unidades del departamento administrativo, la situación actual del departamento sobre clima organizacional y los factores que afecta, para el desarrollo de sus actividades.

Buenos días, se está realizando una entrevista al personal que labora en la unidad del departamento administrativo, ubicada dentro del edificio anexo del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Su ayuda será muy importante para evaluar la posibilidad de incluir nuevos métodos, que ayudarán a mejorar el ambiente de trabajo del personal que labora dentro de las distintas unidades.

Instrucciones: Marque con una "X" la opción de su preferencia en cada uno de los casos que se presentan. Edad: \_\_\_\_\_

Género: M  F

1. ¿En qué medida el trabajo que elabora le parece importante y desafiante?  
Muy importante y desafiante  Nada Importante y nada desafiante

¿Por qué? Especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene oportunidad para desarrollarse y conseguir ascenso?1

Siempre  Algunas veces  Nunca

¿Por qué? Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Recibe algún beneficio extra por el trabajo que realiza? Si su respuesta es No ¿cuáles le gustaría que fueran esos beneficios?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Los jefes de las unidades están disponibles y son accesibles?

Siempre  Algunas veces  Nunca

¿Por qué? Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Se siente comprometido para cumplir con los objetivos para alcanzar las metas establecidas?

Siempre  Algunas veces  Nunca

¿Por qué? Especifique: \_\_\_\_\_

6. La jefatura administrativa le ha explicado las prioridades del departamento administrativo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

¿Por qué? Especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Si hay un nuevo plan estratégico, está dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?

Si  No  Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuenta con el material y equipo necesario para realizar su trabajo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Mi superior inmediato pide mi opinión para ayudar a la toma de decisiones?

Siempre  Algunas veces  Nunca

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo?

Siempre  Algunas veces  Nunca

Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué puede hacer el Departamento administrativo para aumentar su motivación?

---

---

---

## Anexo No. 2

### FODA Departamento Administrativo

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>11. Descentralización de la Unidad Ejecutora</li><li>12. Mobiliario y equipo adecuado</li><li>13. Personal capacitado en su área.</li><li>14. Equipo de cómputo apropiado</li><li>15. Trabajo en equipo.</li><li>16. Disponibilidad de tiempo de los colaboradores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>17. Desarrollo Organizacional</li><li>18. Atención a toda persona que requiera los servicios.</li><li>19. Implementación de Presupuesto por Resultados.</li><li>20. Capacitación por entidades externas para la implementación de nuevos procesos (Flacso, Segeplan y Finanzas)</li><li>21. Donaciones</li><li>22. Programas preventivos con donaciones.</li><li>23. Programas de mejoramiento de acceso a la salud ( mortalidad, tuberculosis, vih)</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>24. Clima organizacional inadecuado.</li><li>25. Falta de comunicación en las diferentes unidades del Departamento Administrativo</li><li>26. Criterios diversos en la asignación de renglones presupuestarios.</li><li>27. Incertidumbre en los altos puestos</li><li>28. Desconocimiento de los manuales administrativos</li><li>29. Limitaciones en la distribución de útiles de oficina.</li><li>30. Internet Inestable</li><li><b>31.</b> Tardanza en los procesos administrativos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>32. Falta de credibilidad de la institución</li><li>33. Opinión negativa de los medios de comunicación social.</li><li>34. Información Contable dentro del Sistema de Gestión (Siges)</li><li>35. Cambio de autoridad superior dentro de un mismo periodo de gobierno</li></ul>

Fuente: elaboración propia, noviembre 2014