

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



**Análisis del clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del  
Hospital Regional de Zacapa**  
(Tesis de Licenciatura)

Eber Estuardo Méndez Ruiz

Zacapa, Julio de 2017

**Análisis del clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del  
Hospital Regional de Zacapa**  
(Tesis de Licenciatura)

Eber Estuardo Mèndez Ruiz

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa (**Tutor**)

M. Sc. Noelia Figueroa Duarte (**Revisora**)

Zacapa, Julio de 2017

**Autoridades de 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 Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Fernando Orellana**

Coordinador



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.L.ADM. – PS.008-2017  
SEDE ZACAPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 15 DE JUNIO DEL 2017  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Carlos Rolando Guirola De la Rosa

**Revisora:** Licenciada Noelia Figueroa Duarte

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Análisis del clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa"

**Presentada por:** Eber Estuardo Méndez Ruiz

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Nombre completo del tutor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono Of. 59209532  
No. Teléfono Cel. 59309760  
E-Mail [cguirola@gmail.com](mailto:cguirola@gmail.com)

Zacapa, 08 de abril de 2017

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis del clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa**", realizado por **Eber Estuardo Mendez Ruiz**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa (90) puntos de cien (100).

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

  
Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

*M. Sc. Noelia Figueroa Duarte*  
*Licenciada en Administración de Empresas*  
*Maestría en Administración de las Ciencias de Recursos Humanos*  
*nofigdua@gmail.com*  
*Tel. 5019-3400*

Guatemala, 26 mayo 2017.

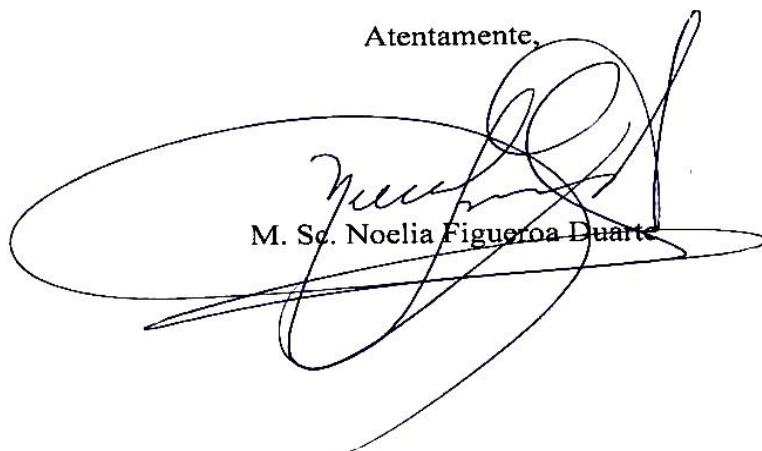
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

Por este medio me permito informar con relación al trabajo de tesis titulado: Análisis del clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa, realizado por **Eber Estuardo Méndez Ruiz, carné 1123579**, 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 requisitos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto expido el dictamen de aprobado para continuar con el proceso correspondiente.

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

Atentamente,



M. Sc. Noelia Figueroa Duarte



Guatemala, Marzo 18 de 2017

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor de la tesis titulada Análisis del clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de licenciatura y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,

  
Eber Estrella Méndez Ruiz  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No. 1123579

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1: Marco contextual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Pregunta de investigación	8
1.4 Justificación del problema	8
1.5 Objetivos de la investigación	9
1.5.1 Objetivo General	9
1.5.2 Objetivos Específicos	9
1.6 Alcances y límites de investigación	9
1.6.1 Alcances	9
1.6.2 Límites	9
<b>Capítulo 2: Marco teórico</b>	11
<b>Capítulo 3: Marco metodológico</b>	
3.1 Tipo de investigación	25
3.2 Sujetos de la investigación	25
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	25
3.4 Muestreo	26
<b>Capítulo 4: Resultados de Investigación</b>	
<b>Capítulo 5: Propuesta de solución a la problemática</b>	
5.1 Introducción	33
5.2 Justificación	33
5.3 Objetivos de la propuesta	34
5.3.1 General	34
5.3.2 Específicos	34
5.4 Desarrollo de la propuesta	34
5.5 Programación de actividades	36
5.6 Presupuesto	36
<b>Conclusiones</b>	38
<b>Referencias bibliográficas</b>	39
<b>Anexos</b>	41



### **Lista de anexos**

Anexo No. 1 Carta de autorización de la investigación	41
Anexo No. 2 Análisis FODA	42
Anexo No. 3 Cuadro de sistematización del problema	44
Anexo No. 4 Cuestionario dirigido al personal	45

### **Lista de tablas**

Tabla No. 1 Variables vinculadas al Clima Organizacional	11
--	----

### **Lista de gráficos**

Gráfico No. 1 Indicador: Satisfacción laboral	27
Gráfico No. 2 Indicador: Motivación	28
Gráfico No. 3 Indicador: Comunicación organizacional	29
Gráfico No. 4 Indicador: Incentivos laborales	30
Gráfico No. 5 Análisis General de indicadores de Clima Organizacional	31
Gráfico No. 6 Clima organizacional Sub Dirección Administrativa Hospital Regional	32

### **Lista de figuras**

Figura No. 1 Organigrama del Hospital Regional de Zacapa	05
--	----

## **Resumen**

Las organizaciones que operan en los países, cualesquiera que fuera su carácter y naturaleza, es decir, públicas o privadas, han sido conceptualizadas para un mejor desarrollo, como aquellas que desde su surgimiento se enfocaron en mantener equipos y ambientes sanos, favorables para el mejor desempeño de cada uno de sus colaboradores y por ende de la operatividad en general.

Se puede mencionar que el problemas que se venía presentando dentro de la unidad objeto de estudio correspondía a características asociadas al clima organizacional tal es el caso de: Personal poco motivado, renuencia del personal a la capacitación, resistencia al cambio, falta de trabajo en equipo, atención lenta al paciente, molestias por parte de los usuarios entre otros, teniendo como objetivo analizar el clima organizacional de la Sub Dirección que permitiera evaluar las causas que ocasionan el mismo.

El clima organizacional dentro de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa, en ciertas circunstancias ha sido desfavorable tomando en cuenta que existen factores asociados a satisfacción laboral, motivación, comunicación laboral e incentivos laborales que no contemplan una media de cumplimiento esto por débiles prácticas administrativas que allí se desarrollan, dicho ambiente no favorece a alcanzar los objetivos y metas establecidas en dicha unidad.

Para lo anterior, se propuso una serie de recomendaciones que la institución puede institucionalizar para disponer de climas organizacionales más favorables que permitan el alcance de metas y objetivos organizacionales.

## **Introducción**

El clima organización en los últimos años ha sido determinante para las empresas en Guatemala en el logro de sus objetivos y metas organizacionales, considerando que los colaboradores en ambientes agradables de trabajo producen resultados satisfactorios, lo que se convierte en utilidades o satisfacción de necesidades de los usuarios internos y externos. Es por ello, que la presente investigación tiene como objeto de estudio la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa y determinar las causas que están ocasionando el clima desfavorable para proponer medidas que solución la problemática o hecho actual.

La investigación está compuesta de diferentes capítulos que enmarcan su contenido técnico y científico que le dan sustento a la presente: Capítulo uno, marco conceptual; hace referencia a los antecedentes de la unidad, el planteamiento del problema, justificación del problema, los objetivos generales y específicos, alcances y límites de la investigación.

Capítulo dos, contiene el marco teórico que fundamenta los datos obtenidos por medio de fuentes secundarias de información y poder hacer una comparación entre la teoría y los datos reales, el capítulo tres considera el marco metodológico que indica el proceso a seguir para poder investigar, tomar datos, interpretarlos y el diseño de la investigación, es decir define las técnicas a seguir para cumplir con los objetivos de la tesis.

El capítulo cuatro, comprende los resultados de la investigación, es decir la presentación, interpretaciones y apreciaciones de los datos relevantes obtenidos por medio de las fuentes primarias, en este caso de los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa y para culminar con el capítulo cinco se ofrece una propuesta de la solución a la problemática que permita resolver los problemas principales y secundarios detectados dentro del proceso de investigación.

La parte final del informe incluye los anexos y referencias bibliográficas utilizadas como base teóricas para la elaboración y el desarrollo de la investigación.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

En el año 1959 cuando en Guatemala fungía como Presidente un militar de carrera, el señor Miguel Idígoras Fuentes dentro de las políticas públicas que en aquella época impulsaba, se tenía la salud como uno de los principales ejes del desarrollo, y con un enfoque hacia la desconcentración de los servicios médico hospitalario y sobre todo con el ánimo de favorecer a la población de la región nor-oriental fue construido y abierto al público, el Hospital Regional de Zacapa, el cual fue inaugurado el 8 de Marzo del citado año.

Al evento asistieron invitados especiales, destacándose entre ellos: el Ministro de Salud Pública el doctor Mariano López Herrarte y su primer director el doctor Otto Brolo Hernández, los médicos zacapanecos, doctor Oscar Whalheim Cabrera, doctor Oscar Cordón Castañeda, doctor Carlos Whalheim Cordón, Médicos de Guardia: doctor Jorge Morales García Salas y doctor Rodolfo Girón Martínez.

En libro de oro del Hospital Regional de Zacapa se registra la fecha conmemorativa a su inauguración, y se anota el discurso del Presidente de la República de Guatemala, quien al dirigirse a la concurrencia, dejó plasmado para su historia lo siguiente:

“Uno de los dones que el cielo puede dar al hombre es el dar consuelo al afligido y salud al enfermo. El gobierno de Guatemala que hoy presido se honra al abrir las puertas de este Hospital Regional de Zacapa, construido a través de once años y de varias administraciones públicas. Deseo que este magnífico palacio de la salud cumpla su destino y los zacapanecos lo sepan cuidar y mejorar”.

- **Base legal.**

El Hospital Regional de Zacapa está constituido de conformidad con los artículos 72 y 78 de los capítulos IV red de establecimientos del sistema integral de atención de salud, del Acuerdo

Gubernativo No. 115-99 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de fecha 24 de febrero de 1999.

El Artículo 78 del Acuerdo Gubernativo 115-99, de fecha 24 de febrero de 1999, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, establece que el hospital es la unidad encargada de las acciones de recuperación, promoción, prevención y rehabilitación de la salud y presta atención médico hospitalaria de carácter general a la población que reside a nivel departamental, consistente en servicios de las especialidades de medicina interna, cirugía general, ginecología, obstetricia, pediatría general y la subespecialidades de traumatología y ortopedia, así como servicios de rayos x, laboratorio, banco de leche y banco de sangre.

Este hospital fue creado para atender una población estimada de 25 pacientes diarios, sin embargo, durante las últimas décadas la población de las diferentes áreas que atiende, ha crecido y como consecuencia de ello, la demanda de sus servicios también se ha incrementado. La atención de pacientes en la emergencia, consulta externa y hospitalización se ha incrementado en los últimos años, lo que ha provocado también el aumento de la planilla de recurso humano para su atención, teniendo que reprogramar el presupuesto Financiero, modernizando su infraestructura y equipo con tecnología de punta para sus consultantes.

El hospital fue construido en el departamento de Zacapa, debido a la posición geográfica estratégica, dado que facilitaba a otros departamentos poder acudir al mismo para atención de sus comunidades así como los departamentos de Izabal, Progreso, Alta y Baja Verapaz, Chiquimula y Jalapa, así como los países vecinos de Honduras y El Salvador. En la producción médica se puede observar que el Hospital Regional de Zacapa tiene un enfoque materno - infantil en su mayor porcentaje, aunque también se tratan diferentes patologías en cirugía, medicina y traumatología.

Dentro de los principios administrativos conceptualizados para ofrecer sus servicios se tienen:

- **Visión.**

Compromiso con la excelencia en el diagnóstico y el tratamiento a todos nuestros pacientes, ejecutando actividades estratégicas y políticas con el propósito de alcanzar el más alto estatus de salud y lograr con ello el bienestar físico, emocional y social de los residentes en nuestra comunidad.

- **Misión.**

Alcanzar la excelencia y completa satisfacción del paciente, mejorando la atención a través de una gestión hospitalaria que busca: La profesionalización del recurso humano, la optimización de los recursos financieros, la transformación de los servicios hospitalarios.

- **Objetivos.**

Hospital Regional de Zacapa plantea los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar los servicios de atención a la población, en las áreas de atención al público, hospitalización, consulta externa, emergencia.
- ✓ Promocionar los servicios prestados por el hospital para mejorar el acceso de la población.
- ✓ Reducir la tasa de mortalidad y morbilidad materna neonatal.
- ✓ Desarrollar mejores indicadores y sistemas de medición para documentar el progreso en la reducción de la muerte materna, morbilidad y muerte de recién nacidos.
- ✓ Acompañar y fortalecer procesos de desarrollo humano integral del personal médico y paramédico.
- ✓ Promover la mejora de atención médica y paramédica en los servicios del Hospital Regional de Zacapa.
- ✓ Promover y coordinar la mejora en los servicios de hotelería de los pacientes hospitalizados.
- ✓ Coordinar, promover y supervisar la implementación y el manejo de las guías clínicas.

- **Estrategias**

- ✓ Incrementar insumos solicitar insumos y priorizar las necesidades en el Plan Operativo Anual.
- ✓ Reducir la morosidad de proveedores de los insumos conforme a la cuota asignada durante el cuatrimestre.
- ✓ Realizar ofertas Contactar con proveedores para que proporcionen productos nuevos y/o ofertados, o premios por volumen de ventas.

- **Valores.**

- ✓ Calidad: Proporcionar servicios según sea la necesidad.
- ✓ Servicio: Atención médica, laboratorios especiales, rayos x, banco de leche, banco de sangre, atención a proveedores.
- ✓ Responsabilidad: Ser responsables en el momento de la atención médica, así como en la proceso de compras y solicitudes de pedido de insumos siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- ✓ Eficiencia: Realizar el trabajo bien hecho, en el mínimo de tiempo.
- ✓ Asesoría: Recibir consejos sobre los pedidos de insumos para verificar y consultar en donde se está abastecido y donde no lo están.
- ✓ Puntualidad: Guiarse en las fechas establecida que rigen los procesos de ejecución.

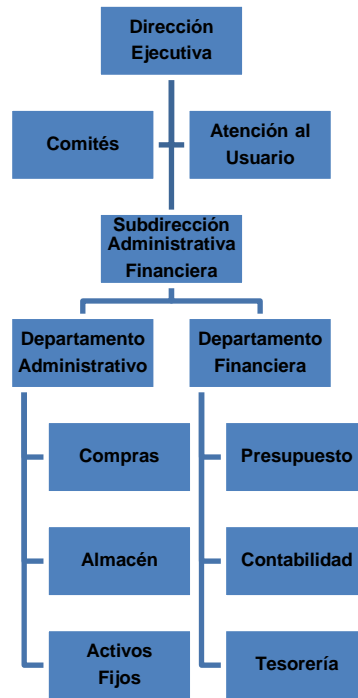
- **Políticas.**

- ✓ Los pedidos de insumos deben contar con el visto bueno del Director Ejecutivo.
- ✓ El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social debe autorizar que proveedores pueden ser acreditados para que se le solicite los insumos necesarios.
- ✓ Todo producto que entra al almacén se revisa y se cuenta.
- ✓ Utilización del Plan Operativo Anual como herramienta de gestión y de control de la calidad de gasto.

- **Organigrama.**

A continuación se presenta la estructura administrativa del Hospital Regional de Zacapa.

Figura No. 1  
Organigrama de Hospital Regional de Zacapa



Fuente: Elaboración propia

En el presente estudio se hace referencia a la Gerencia Administrativa-Financiera como una dependencia organizada dentro del nivel central del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, responsable de la administración general. Tiene a su cargo la implementación del sistema contable integrado y la aplicación de normas financieras, económicas y de gestión sobre las operaciones que realizan las distintas dependencias del referido Ministerio y participa en la preparación del proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del estado, en lo relativo a su competencia.

Además, tiene a su cargo el desarrollo y control de aquellas tareas complementarias que garanticen un eficiente y transparente manejo de los recursos físicos, materiales y financieros asignados al Ministerio de Salud, competentes al Hospital Regional de Zacapa. Dentro de la estructura se ubican distintos puestos de trabajo, dirigidos por un Gerente Administrativo Financiero.



- Cantidad de colaboradores de la Sub Dirección Administrativa

A continuación se presenta la cantidad de personas por cada uno de los puestos que conforman la Sub Dirección Administrativo Financiero del Hospital Regional de Zacapa:

Sub Director Administrativo	1
Jefe Departamento Administrativo	1
Compras	4
Almacèn	2
Activos Fijos	2
Jefe Departamento Financiero	1
Presupuestos	3
Contabilidad	4
Tesorerìa	3

- Función principal de los distintos puestos de la Dirección
  - ✓ Sub Director Administrativo: Se encarga de la administración financiera de los recursos asignados al Hospital Regional de Zacapa, de manera eficaz, eficiente y transparente.
  - ✓ Jefe Departamento Administrativo: Puesto que se encarga de coordinación y administración de las adquisiciones, almacenamiento de insumos y el registro de inventarios de bienes.
  - ✓ Compras: Unidad de trabajo que se encarga de adquirir bienes y servicios que son necesarios para el adecuado funcionamiento de cada una de las unidades del hospital.
  - ✓ Almacèn: Se encarga del registro adecuado de materiales, suministros y equipos de la institución para su entrega a cada uno de los solicitantes de los mismos, es decir, ingresa y despacha materiales y suministros.
  - ✓ Activos Fijos: Administra los bienes fungibles y no fungibles del hospital y logra el adecuado resguardo y asignación de responsabilidad al personal de la institución.

- ✓ Jefe Departamento Financiero: Coordina la planificación, ejecución, control y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del hospital regional.
- ✓ Presupuestos: Registra, aplica y controla las asignaciones presupuestarias en cada uno de los programas y sub programas asignados a la institución durante cada ejercicio presupuestario.
- ✓ Contabilidad: Registra y ejecuta las asignaciones presupuestarias y financieras de las unidades asignadas al Hospital Regional de Zacapa.
- ✓ Tesorería: Unidad que se encarga del pago de bienes y servicios adquiridos por la institución de manera que los insumos, servicios y otros egresos puedan estar disponibles en el momento indicado.

Tal como se hizo referencia anteriormente, la demanda de los servicios hospitalarios ha crecido, lo que incide directamente en la carga laboral de quienes se desempeñan en el hospital y directamente en las relaciones y clima organizacional, en el cual la Subdirección Administrativa Financiera no es la excepción. Han surgido distintos conflictos que han propiciado diferentes problemáticas que obviamente repercuten en los resultados organizacionales y en la consecución de los planes de trabajo.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Hoy en día las organizaciones privadas y públicas se ven constantemente afectadas en su desempeño organizacional por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven sus colaboradores, esto derivado a diferentes factores que ocurren dentro de la institución. Es por ello, la importancia que tiene para las empresas analizar constantemente el clima organizacional y buscar que el recurso humano se desempeñe con sus más altos niveles de efectividad para beneficio institucional.

Actualmente se ha podido visualizar en la Sub Dirección Administrativa que existen situaciones que vienen afectando el adecuado funcionamiento del Hospital Regional de Zacapa tales como: Personal poco motivado, renuencia del personal a la capacitación,

resistencia al cambio, falta de trabajo en equipo, atención lenta al paciente, molestias por parte de los usuarios, lo que repercute en las otras subdirecciones de la institución.

Lo anterior se considera que está siendo provocado por: Bajo presupuesto asignado, escaso control y evaluación de personal, personal no recibe su salario puntual, falta de programas de motivación, falta de orientación al trabajo en equipo, diferencias laborales y personales entre colaboradores y falta de programas de capacitación al personal que han generado consecuencias leves a nivel institucional.

De seguir en la situación planteada anteriormente la institución podría incurrir en situaciones que podrían pasar de leves a graves tales como: Alta rotación del personal, deficiencias en la ejecución presupuestaria y financiera, sanciones administrativas, sanciones pecuniarias, insatisfacción en los proveedores, falta de insumos para la atención de pacientes, lo que repercutiría en el desempeño del Hospital Regional de Zacapa a nivel departamental.

En consecuencia se hace necesario analizar el clima organizacional de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa, y poder determinar las áreas en las cuales existen deficiencias en cuanto al ambiente de trabajo y poder proponer medidas que permitan la solución del problema de manera oportuna.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores que están afectando el clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa?

### **1.4 Justificación del problema**

La presente investigación se hace necesaria derivado a que actualmente se están planteando situaciones que afectan el desempeño institucional entre las cuales se encuentran: Personal poco motivado, renuencia del personal a la capacitación, resistencia al cambio, falta de trabajo en equipo, atención lenta al paciente, molestias por parte de los usuarios.

Además, dicha investigación permitirá detectar las deficiencias que están ocasionando el desfavorable ambiente laboral en la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa y plantear medidas correctivas que mejoren dicha situación y prestar un

servicio adecuado y oportuno a los usuarios del servicio y así cumplir institucionalmente con lo que establece la Constitución política de la República de Guatemala en el tema de la salud.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo General**

- Analizar el clima organizacional de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa para mejorar el desempeño organizacional.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Conocer la satisfacción laboral de los colaboradores en el Hospital Regional de Zacapa
- Examinar la motivación laboral de personal en sus puestos de trabajo
- Conocer los canales de comunicación dentro de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa.
- Evaluar los incentivos actuales asignados a los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa.

## **1.6 Alcances y límites de investigación**

### **1.6.1 Alcances**

La presente investigación se realizó específicamente en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa, dentro de las variables de satisfacción laboral, motivación, comunicación e incentivos institucionales.

### **1.6.2 Límites**

- **Geográficos**

La presente investigación se desarrolló en el Municipio de Zacapa, del departamento de Zacapa.

- **Institucional**

La investigación actual se realizó en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa.

- **Temporal**

La presente investigación de desarrollo como análisis del fenómeno de estudio al 26 de Noviembre de 2016.

- **Teóricos**

El clima organizacional se pudo analizar en este caso bajo las variables de satisfacción laboral, motivación laboral, comunicación organizacional e incentivos, tomando en cuenta que al momento de la evaluación preliminar fueron los elementos bajo los cuales se pudo observar mayor debilidad.

## Capítulo 2

### Marco teórico

Para fundamentar de mejor manera el tema investigado, se recurre a fuente documental y bibliográfica que sustente el contenido teórico, tomando desde distintas percepciones, juicios y criterios de autores que se han especializado en clima organizacional,

#### 2.1 Clima organizacional

Rodríguez, afirma que el clima organizacional “son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones de trabajo, el ambiente físico en que este se da, las interrelaciones personales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afecta el ámbito laboral de la empresa”. (2008, p.48)

Además el clima constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones el clima organizacional adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los proceso como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Así mismo, afirma que todas las variables que configuran el clima organizacional, pueden ser analizadas a través de la percepción de sus miembros. Además que pueden agruparse de la siguiente forma.

**Tabla 1. Variables vinculadas al clima organizacional**

Ambiente físico	Estructurales	Ambiente social	Personales	Comportamiento organizacional
Espacio	Tamaño	Compañerismo	Aptitudes	Productividad
Ruido	Estructura	Conflictos	Actitudes	Ausentismo
Calor	Dirección	Comunicación	Motivaciones	Rotación
Contaminación			Expectativas	Satisfacción l.
Instalaciones				Tensiones
Maquinaria				Estrés

Fuente: Elaboración propia con base en Soria (2008), que cita a Rodríguez (1999).

En resumen Soria afirma que “el concepto de clima organizacional comprende el ambiente físico, estructurales, el ambiente social, aspectos personales y de comportamiento organizacional. Se relacionan con las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las relaciones laborales que surgen del sistema organizacional y las restricciones formales e informales que las afectan.” (2008, p.52)

Robbins y Coulter señalan que “el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que la gente era el activo más importante de ellas y que debería ser administrado”. (2010, p.176)

### **2.1.1 Características del clima organizacional**

El clima organizacional junto con las estructuras y características organizacionales, y los individuos que lo componen, forman parte importante dentro de la organización. El sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye su definición. Este no es palpable pero se puede medir mediante la productividad y la satisfacción que los miembros de una organización manifiesten; es por ello que el análisis de este fenómeno es de vital importancia.

Según el autor el clima organizacional demuestra la interacción entre características personales y organizacionales, las cuales reflejan su importancia y contenido.

- Cuando se señala el clima se refiere al ambiente en donde el empleado de una organización se desenvuelve; este puede ser interno o externo.
- Lo que determina el clima organizacional es una organización es como el empleado percibe estos factores, y la aplicación de estos en su entorno.
- Es estado del clima afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

### **2.1.2 Factores del clima organizacional**

Según Bustos (2014) manifiesta que “existen dos aspectos generales que intervienen en la existencia del clima organizacional, los elementos, externo e interno, sin que el comportamiento de una persona, como pieza importante de la organización, no depende tanto de esos factores, más bien directamente de las percepciones que se tenga de cada uno de ellos” (p. 372).

### **2.1.3 Resultados del clima organizacional**

Par Hellriegel, Jacko y Slocum (2011) el clima organizacional es el “patrón único de los superpuesto, los valores y las normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas” (p. 596).

Igualmente es importante mencionar que a finales de los ochenta, los tratadistas del “clima organizacional” comenzaron a preguntarse de donde venía, de qué surgía este fenómeno organizacional y tomando en cuenta que estaba de moda el estudio de la cultura en la época, voltearon a la literatura de la cultura organizacional. Posteriormente a principios de los noventas surge una serie de artículos que aplican métodos de investigación cuantitativa para estudiar el clima o las dimensiones del clima.

## **2.2 Aportes de otros autores sobre clima organizacional**

De acuerdo con Chiang, Salazar, Martin y Núñez tiene ventajas evaluar y analizar la percepción del clima organizacional dentro de las empresas. Porque estarían enfocadas en gran parte a conocer la apreciación que tienen sus colaboradores de una manera individual a cerca de la organización. (2011, p.5)

Además es necesario hacer mención que hay dos cualidades que se ven resaltadas en este tipo de estudio, tales como: La percepción y la descripción de los informes de cada una de las personas, respecto a las sensaciones que sienten los mismos.

Chiavenato (2010), para explicar las variables del clima organizacional; expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional. Además tiene en cuenta que los



determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que determinan el clima organizacional, este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos, dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
- Los cambios en el ambiente que se perciben originaron algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio ese patrón generara un cambio de comportamiento.

Por último, define el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, en el cual lo que perciben o experimentan los miembros de la organización influyen directamente en el comportamiento de los mismos.

Para Chiavenato se refiere al clima organizacional como “el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes” (2011 p. 50).

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento.

Por otra parte Solarte (2009) manifiesta que el análisis del clima organizacional en las empresas es muy importante porque aporta beneficios y cambios especialmente en la cultura existente en las mismas; debido a que este estudio se enfoca en la organización de acuerdo

con el enfoque sistémico y todas sus características. Además el clima organizacional se enfoca en el análisis de los individuos que forman parte de ella, especialmente en el factor motivacional (p.62).

De igual manera, con la comunicación, la relación de dependencia, las promociones, etc. Por otra parte también tiene consecuencias en el trabajo en equipo, en la satisfacción de los colaboradores por la falta de incentivos, en el apoyo social y en la interacción con los demás miembros de la institución.

### **2.3 Metodología**

De acuerdo con Soria “las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo” (2008 p.68).

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional que se pueden investigar son las siguientes:

- Variables del ambiente físico
- Variables estructurales
- Variables del ambiente social
- Variables personales
- Variables propias del comportamiento organizacional.

### **2.4 Tipos de clima y factores que lo determinan**

Soria (2008) citando a Likert (1967) es de la opinión que en el clima organizacional se pueden tomar en cuenta cuatro factores fundamentales, siendo estos:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a estos componentes, Soria, expone que existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

a) Causales:

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados desencadenados; además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.

b) Intermedias:

Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.

c) Finales:

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización. La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas, (p.72).

Según Soria (2008) existen diferentes tipos de clima entre los que se pueden mencionar los siguientes:

#### **2.4.1 Clima de tipo autoritario**

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección de la empresa no tiene confianza en sus empleados y se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

#### **2.4.2 Autoritarismo paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las

decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

### **2.4.3 Clima de tipo participativo o consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política 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 tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **2.4.4 Participación en grupo**

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera 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 una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Por otra parte Suárez (2008) afirma que los comportamientos o percepciones que se pueden presentar en una organización, por parte de sus colaboradores, dependen directamente del tipo de clima que esta tenga.

## **I. El clima de tipo autoritario**

a) Sistema I: Autoritarismo.

- La dirección no confía en sus empleados
- La mayoría de las decisiones se toman en la cima de las organizaciones

- Los empleados perciben y trabajan por temor
- La comunicación solo existe en forma de instrucciones.

b) Sistema II: Autoritarismo paternalista

- Existe confianza entre la dirección y los empleados
- Aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores
- Los castigos y recompensas son usados para motivar a los empleados
- La dirección juega con las necesidades sociales, pero da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado

En estos dos sistemas el clima es cerrado, son organizaciones burocráticas y rígidas donde hay empleados insatisfechos en relación con su trabajo y con la organización.

## **II. Clima de tipo Participativo.**

a) Sistema III: Consultivo

- La dirección confía en sus empleados
- Las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos.
- Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales
- Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima
- Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

b) Sistema IV: Participación engrupo

- Existe plena confianza en los empleados
- La toma de decisiones se da en toda la organización
- La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral
- La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de métodos de trabajo
- Se forma un equipo para lograr los objetivos de planeación estratégica.

En estos dos sistemas el clima es abierto; debido a que es una organización dinámica, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados.

## **2.5 Liderazgo**

Hellriegel y Slocum definen que es el “conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos” (2011, p.602).

También Robbins y Coulter, “coinciden en que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan” (2010 p.108). Por lo que afirman que existen tres estilos de liderazgo, los cuales son:

- a) Líder autocrático: es el que impone y espera cumplimiento. Conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- b) Líder democrático o participativo: es el que consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, y alienta su participación en la toma de decisiones.
- c) Líder liberal: se caracteriza por un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia al momento de tomar decisiones.

También Koontz y Weihrich manifiestan que el liderazgo está compuesto por cuatro componentes muy importantes que se mencionan a continuación:

- La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable (Poder).
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diversas fuerzas motivadoras en diferentes momentos y en diferentes situaciones. (comprensión).
- La capacidad de inspirar. (inspirar a los seguidores).

Este último depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga, de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone que se requerirá, de la tarea a desarrollar y de otros factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional. (2014)

## **2.6 Relaciones interpersonales**

Según Soria “las relaciones son la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales” (2008 p.72).

## **2.7 Motivación**

Según Pujol “la motivación no es algo observable en sí misma, por lo que es muy importante conocer al personal, situación que se logra alcanzar con el tiempo; debido a que puede inferirse indirectamente a partir de la conducta específica de los miembros” (2013,p.76).

Además indica que es importante indagar para conocer al personal en cuanto a sus necesidades y expectativas laborales.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimientos; debido a que este tipo de incentivos les da méritos o reconocimientos por el cumplimiento de las labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

Por último, el contenido del trabajo: el trabajo se torna interesante cuando exige del individuo el empleo de las destrezas y capacidades o, por el contrario es monótono y pobre impidiendo la utilización de las capacidades, muestra además, si el colaborador identifica la importancia de trabajo, sintiéndose orgulloso de su labor o no.

Chiavenato manifiesta que la motivación “es un tema muy difícil de explicar, por el grado de complejidad con el que este cuenta, por lo que lo define de una manera amplia como el

motivo que impulsa a una persona actuar de cierta manera lo refleja el comportamiento de cada uno de ellos” (2011, p.272).

## **2.8 Comunicación**

Méndez indica que los canales de comunicación permiten a los directivos de las empresas a mantener informados a sus empleados en aspectos tales como: La estructura de la organización, los procesos, tareas, desempeño y resultados, (2008, p.83).

### **2.8.1 Procesos de la comunicación**

Dentro estos procesos intervienen variables como la comunicación interna, que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. La comunicación externa que tiene énfasis sobre todos los *stakeholder*, externos como son los clientes, la comunidad, los proveedores, las entidades gubernamentales, entre otros. Las relaciones públicas que van dirigidas a entidades más formales, accionistas y posibles alianzas estratégicas necesitan contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa, debido a que esté ayuda a contar con una buena gestión administrativa, aportando un gran valor agregado a la organización.

### **2.8.3 Importancia de la comunicación**

Para Adler prácticamente todos los trabajadores se comunican, independientemente de cuál sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes (2005, p. 5).

Según Robbins y Judge la comunicación cuenta con cuatro principales funciones dentro de la organización o empresa: control, motivación, expresión emocional e información.(2010)

“La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros, así mismo la comunicación impulsa a la motivación por que aclara a los empleados lo que se hace, que también se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. Por tanto la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. Y por



último proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos” (p. 352).

## **2.9 Condiciones ambientales (Físico)**

De acuerdo con Soria es muy importante que las organizaciones cuenten con las siguientes condiciones ambientales: Instalaciones limpias y agradables, con suficiente espacio, con mobiliario y equipo moderno y con tecnología de punta; debido a que es un elemento clave para influir en la mentalidad de las personas que trabajan en las empresas, esto también ayuda a identificar cuestiones culturales y a que mantengan una percepción favorable a cerca de la misma, (2008, p.108).

## **2.10 Estructura organizacional**

La organización formal comprende en la estructura organizacional los siguientes aspectos: Directrices, rutinas, procedimientos, normas y reglamentos de la organización, además afirma que el tipo de organización formal, pueden a su vez, tener uno o más tipos de organización, tales como:

### **2.10.1 Organización lineal**

De acuerdo con Chiavenato esta constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre de organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal, (2011, p.286).

### **2.10.2 Organización funcional**

También Chiavenato afirma que la organización funcional, es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del *staff*, (2011, p.287).

### **2.10.3 Organización línea-staff**

Para Robbins y Coulter la estructura organizacional, es cuando se da de una manera formal la distribución de los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, también es la forma en que se distribuyen las cargas laborales: Además es cuando los gerentes desarrollan cambios en una estructura organizacional que forma parte del diseño organizacional de las mismas, (2010, p.292).

### **2.11 Satisfacción Laboral**

Robbins y Coulter afirman que la satisfacción laboral influye directamente en las actitudes que un empleado puede tomar con respecto a sus labores; debido a que un empleado satisfecho aporta beneficios a la empresa. Por el contrario un trabajador insatisfecho aporta actitudes negativas a la misma.

Así mismo dicen que “el trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo” (p2013, .83).

La satisfacción laboral es el estado afectivo que los colaboradores experimentan acerca de su realidad laboral. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio entre lo que una persona desea y lo que puede obtener.

Robbins y Judge los trabajos que son pagados de acuerdo a las funciones que realizan tienen un alto promedio de satisfacción no más alto que en los que se paga mucho menos. Es por eso que la satisfacción en el trabajo no solo consiste en las condiciones en las que se desenvuelve un colaborador. La personalidad juega un papel de suma importancia ya que juega un rol. Las personas que no confían en sí misma y que son menos positivas tienen más probabilidad de que no les guste el trabajo que laboran dentro de una organización.

## **2.12 Trabajo en equipo**

Para Soria el trabajo en equipo depende de la percepción y de la capacidad que tienen los miembros de una organización, para colaborar y comprometerse activamente en hacer bien las cosas, para mejorar sus procesos de producción y de servicios, (2010, p.109).

Gómez y Acosta opinan que una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y unidad en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; porque normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas, (2008, p.96).

## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1 Tipo de investigación**

La presente tesis es de tipo descriptivo, se identifican las causas que afectan el clima organizacional de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa.

#### **3.2 Sujetos de la investigación**

Para efectos de la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes colaboradores:

Sub Director Administrativo	1
Jefe Departamento Administrativo	1
Compras	4
Almacèn	2
Activos Fijos	2
Jefe Departamento Financiero	1
Presupuestos	3
Contabilidad	4
Tesorerìa	3
Total	21

#### **3.3 Instrumentos de recopilación de datos**

Para la presente investigación se utilizó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario con respuestas en escala de *Likert* que cuenta con 28 ítems subdivididas en las variables de satisfacción laboral, motivación laboral, comunicación organizacional e incentivos laborales, dirigido a todos los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa, que permita conocer cuáles son las causas desfavorables clima organizacional. Ver Anexo No. 4.

### **3.4 Muestreo**

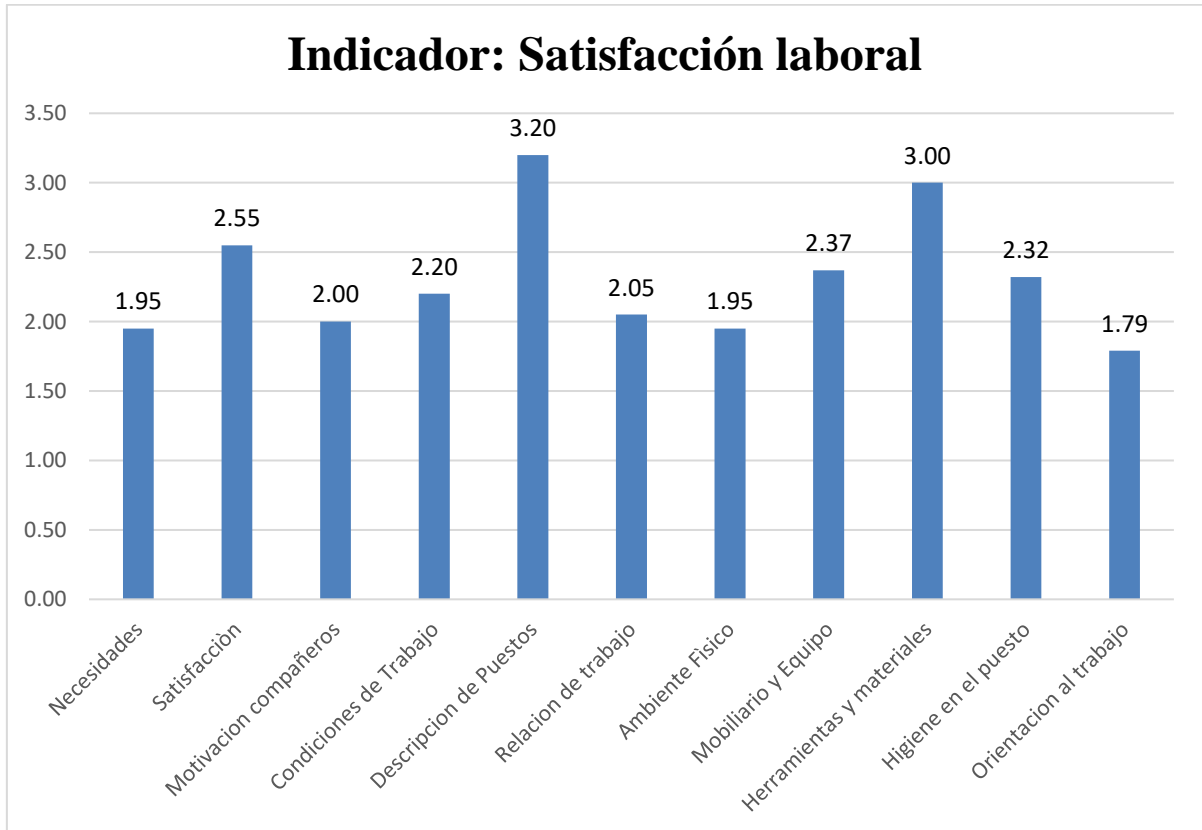
Para Efectos de la presente investigación, no se estimó el diseño muestral, derivado que la población objeto de estudio es pequeña, por lo cual se realizó la investigación a través de un censo.

## Capítulo 4

### Resultados de Investigación

4.1 Presentación de resultados indicadores de clima organizacional de colaboradores Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa

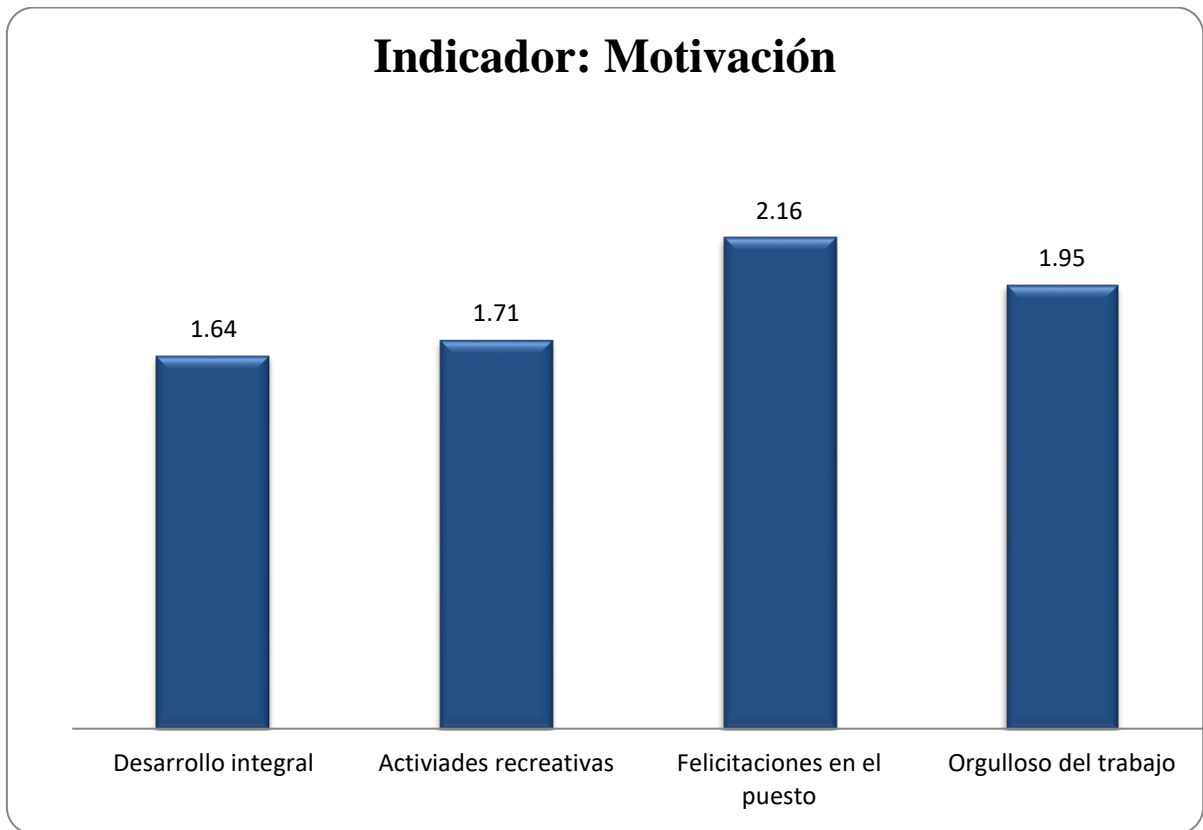
Gráfica No. 1



Fuente: Colaboradores Sub Dirección Administrativa Hospital Regional de Zacapa

Como se puede observar en la presente gráfica la satisfacción laboral se ve afectada por elementos tales como, satisfacción de necesidades personales y con relación a sus compañeros de trabajo, relaciones débiles, el ambiente físico manifiestan no es el adecuado y la poca orientación que reciben, son factores que no superan la media de los elementos del presente indicador, reflejándose como regulares lo que corresponde a que han recibido descripción de sus puestos y dotados de herramientas y materiales para cumplir con sus funciones.

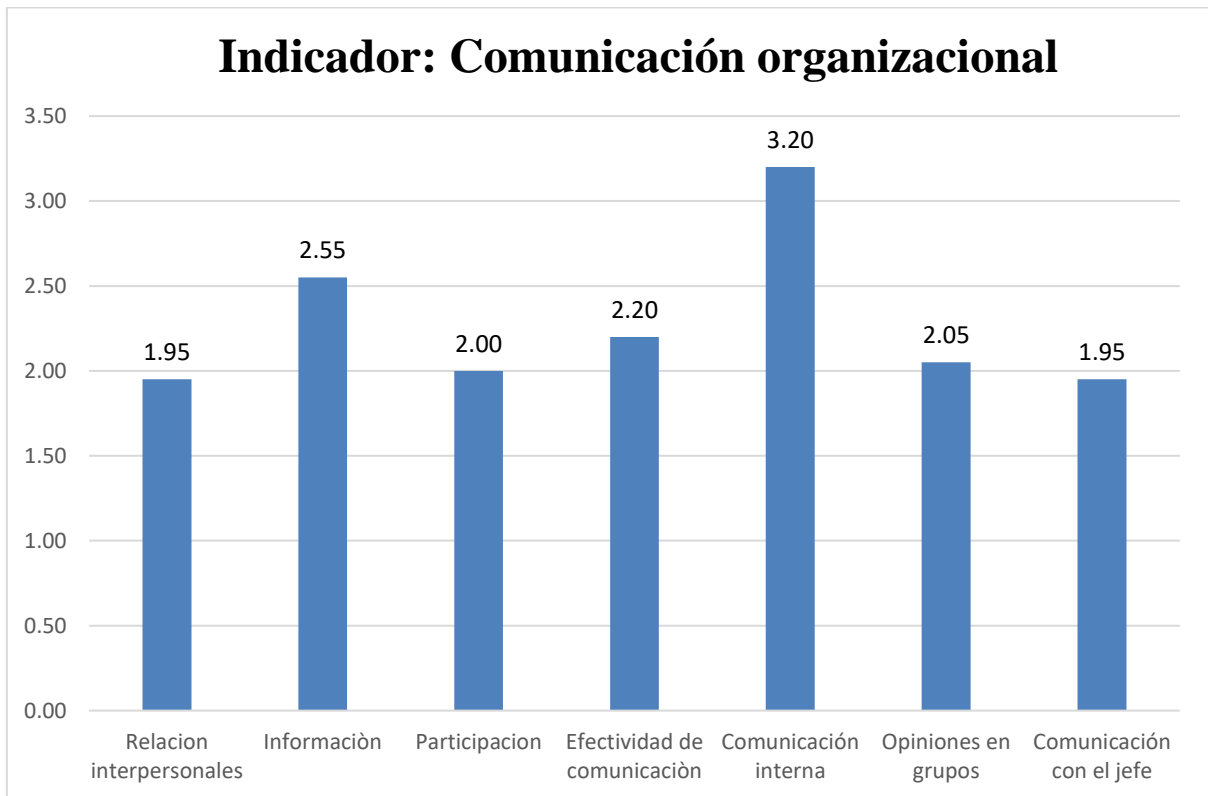
Gráfica No. 2



Fuente: Colaboradores Sub Dirección Administrativa Hospital Regional de Zacapa

El indicador motivación como parte de la evaluación del clima organizacional de los colaboradores de la Sub Dirección administrativa del Hospital Regional de Zacapa, se puede establecer que se encuentra como desfavorable en relación a los factores de desarrollo integral, es decir como persona y como profesional, las actividades recreativas son pocas dentro de la Sub Dirección Administrativa, teniendo como fortaleza por encima de la media la felicitación que los jefes inmediatos asignan a sus colaboradores.

Gráfica No. 3

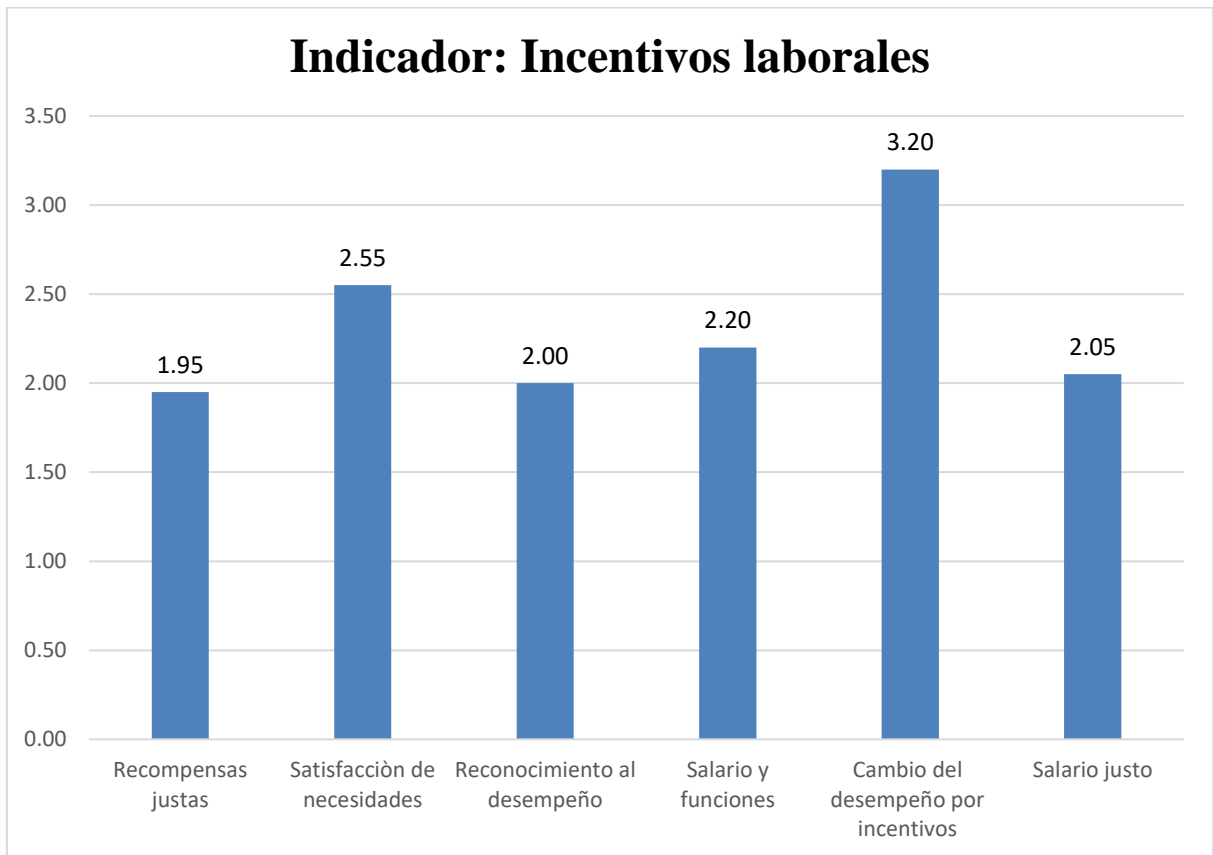


Fuente: Colaboradores Sub Dirección Administrativa Hospital Regional de Zacapa

En relación al indicador comunicación organizacional se puede establecer que existen factores débiles como las relaciones interpersonales, participación en decisiones en la Sub Dirección Administrativa, las opiniones en grupo no está generalizada y la comunicación con el jefe no supera la media establecida dentro de la presente evaluación. Un factor relevante dentro del presente indicador es la comunicación interna de tipo oficial que se considera favorable.



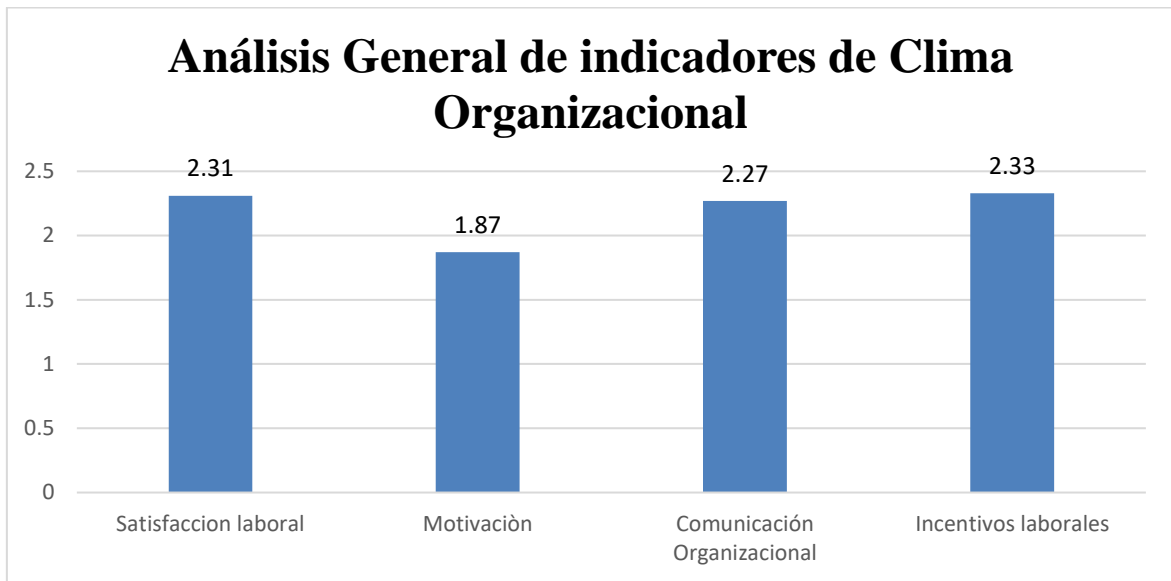
**Gráfica No. 4**



Fuente: Colaboradores Sub Dirección Administrativa Hospital Regional de Zacapa

En relación al indicador incentivos laborales se puede establecer que los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa implica que existen factores que se encuentran por debajo de la media de evaluación tales como: recompensas justas, los reconocimientos al desempeño no se proporcionan. En este aspecto existen factores por encima de la media de datos derivados a la compensación que han obtenido los colaboradores por medio de los pactos colectivos.

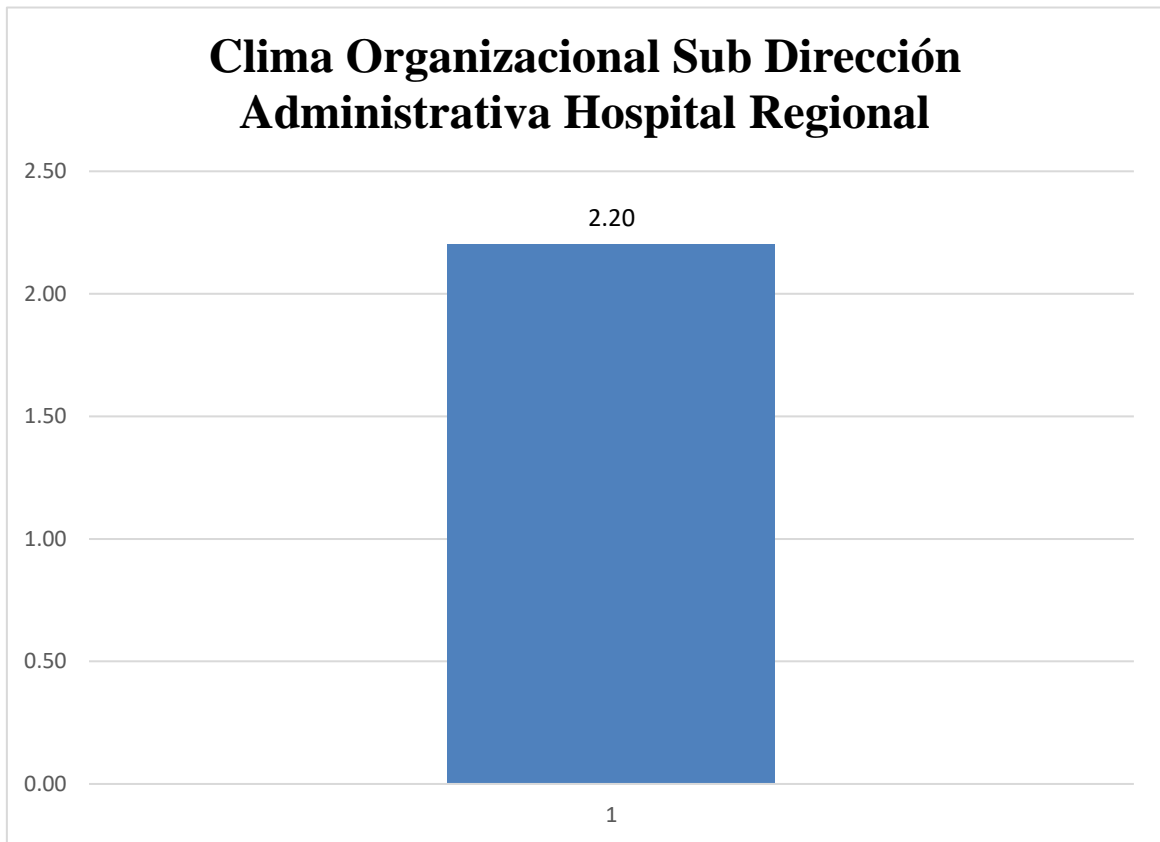
Gráfica No. 5



Fuente: Colaboradores Sub Dirección Administrativa Hospital Regional de Zacapa

Al analizar los indicadores bajo los cuales se evaluó el clima organizacional, se puede establecer que el clima organizacional dentro de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa se encuentra en grado regularmente favorable, es decir, cuantitativamente supera ligeramente la media de evaluación haciendo la excepción en relación a la motivación que se encuentra por debajo de la media, esto considerando la poca asociación que existe entre los colaboradores y con los jefes de la misma.

Gráfica No. 6



Fuente: Colaboradores Sub Dirección Administrativa Hospital Regional de Zacapa

Se puede verificar en la presente gráfica que el clima organizacional se encuentra en una situación regularmente favorable en relación a los indicadores evaluados cuyos promedios se ven influenciados por extremos bajos como lo fue la motivación laboral y la satisfacción que los colabores tienen en sus respectivos puestos de trabajo.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

A continuación se presentan algunos elementos para que sean implementadas en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa que permita fortalecer el ambiente de trabajo dentro de la institución y que la relación colaborador-jefe sea la más efectiva para alcanzar los objetivos y metas organizacionales y así poder prestar directa e indirectamente un mejor servicio a los usuarios del hospital y cumplir con uno de los derechos mínimo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala como lo es la salud.

Dentro de las medidas a implementar se sugiere a la administración: el desarrollo de procesos de inducción formales, establecer medidas de control de personal para autorización de permisos en solidaridad con los colaboradores, equipamiento de los puestos de trabajo, desarrollo de actividades recreativas y planificación de actividades motivacionales para el recurso humano que permita un desempeño satisfactorio en la institución.

#### **5.2 Justificación**

En la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa, se desarrolla una situación desfavorable en el ambiente de trabajo de sus colaboradores, jefes y otros elementos de la estructura organizacional, que no permite el alcance de los objetivos y metas organizacionales es por ello, que se proponen una serie de aspectos para fortalecer el clima organizacional en dicha unidad de trabajo.

Dentro de los aspectos a proponer se consideran aquellos en los cuales se observaron mayores índices de debilidad tales como: medidas de control interno, falta de equipamiento al recurso humano, inducción general y específica, desarrollo de actividades recreativas entre otros aspectos, planteando propuestas para el administración que garanticen un efectivo desempeño individual y organizacional.

### **5.3 Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1 General**

Mejorar el clima organizacional con los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa, para atender de mejor manera a los usuarios internos y externos.

#### **5.3.2 Específicos**

Fortalecer la satisfacción laboral en los colaboradores

Mejorar la motivación laboral del personal

Regular los incentivos financieros y no financieros hacia los colaboradores

Establecer canales de comunicación efectivos dentro de la Sub Dirección Administrativa

### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

En relación al fortalecimiento del clima organizacional con los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa se plantean las siguientes:

Los jefes inmediatos de cada puesto de trabajo deben de velar de manera constante para que cada una de las tareas o sistemas que ejecutan sus colaboradores sean conocidas y bien aplicadas, por lo que debe existir orientación adecuada y oportuna. Dichas acciones debieron de tomarse en el proceso de inducción en el puesto, caso contrario debe fortalecerse por medio de capacitaciones según las necesidades del puesto de trabajo, esto derivado a los cambios que han existido en los últimos tres años en el área presupuestaria y financiera por reformas a las leyes.

Establecer como medidas de control interno en la parte de administración de personal el apoyo con permisos de trabajo que permitan al colaborador atender acciones personales y profesionales debidamente justificadas tanto para ellos como para sus cónyuges e hijos, esto permitirá mayor compromiso de los colaboradores con la institución ante la solidaridad de los jefes inmediatos, siempre y cuando logre institucionalizarse.

Plantear en la formulación presupuestaria de cada año equipamientos a cada uno de los puestos de trabajo de la Sub Dirección que les permita cumplir con sus tareas de la manera

más adecuada y oportuna ante la disciplina laboral que se administra en estas áreas. Esto permitirá sustituir equipos obsoletos que no responden a las demandas y volúmenes de trabajo de los colaboradores.

Programar de manera mensual o trimestral actividades deportivas entre las diferentes áreas de trabajo para lograr integrar los equipos de trabajo o bien permitir la participación en eventos deportivos entre instituciones que permita la apertura de espacios inclusive con instituciones con las que se relaciona formalmente. Además desarrollar actividades como excursiones o días de campo los días sábados o domingo por medio de la gestión de recursos externos para lograr formar equipos de trabajo motivados.

Planificar, ejecutar y controlar una comunicación efectiva en todos los niveles y unidades de trabajo de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa que permita la mayor participación de los colaboradores en las decisiones como equipo de trabajo así como la comunicación directa y constante entre jefe y colaborador para realimentar ciertos aspectos bajo los cuales se deben desarrollar las funciones de trabajo.

Desarrollar mensualmente reuniones de trabajo con el objeto de conocer aspectos tales como: desempeño individual y colectivo de los equipos de trabajo, nuevas tareas, capacitaciones o programas motivacionales, planes y proyectos a ejecutar, fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo bajo ciertos volúmenes de trabajo, con el objeto de mejorar la eficiencia y eficacia administrativa.

Planificar y ejecutar acciones de trabajo que permitan reconocer el buen desempeño de trabajo, esto implica premiar al mejor empleado del mes y hacerlo dentro de la reunión de trabajo indicada anteriormente, bajo criterios como responsabilidad, cumplimiento de funciones, trabajo en equipo, voluntad de trabajo, esmero entre otros y así lograr que todos los colaboradores orienten sus esfuerzos para generar mejores resultados.

### 5.5 Programación de actividades

A continuación se presenta un detalle de las actividades que se presentan como propuesta para poder realizar por la entidad objeto de estudio, con la estimación de los meses en los que podría realizarse y la persona que se considera responsable de ejecutarlas, el cual tiene como fin que se evalúe su cumplimiento.

No.	Actividad	Responsable	Programado
1.	Inducción	Jefe de Recursos Humanos	La primera semana de cada mes.
2.	Establecer como medidas de control	Director Ejecutivo y Jefes de departamento	Permanentemente.
3.	Equipamiento de puestos de trabajo	Director Ejecutivo, Sub Gerente y Jefes de Unidad	Mes de Abril de cada año.
4.	Campeonato inter laborantes	Director General y Jefaturas	Al final de cada cuatrimestre.
5.	Reuniones de trabajo	Sub Gerencia y Recursos Humanos	Mensualmente (primer día hábil de cada mes).

### 5.6 Presupuesto

Para la realización de esta propuesta, se presenta una inversión total de treinta y cuatro mil cuatrocientos sesenta y cinco quetzales, para la consecución de todas las actividades que se han contemplado. El detalle se ofrece a continuación:

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Monto Estimado Anual</b>
1.	Inducción	Documentos y manuales impresos	Q. 680.00
2.	Establecer como medidas de control	Documentos impresos	Q. 285.00
3.	Equipamiento de puestos de trabajo	Mobiliario, equipos de cómputo, aire acondicionado y otros equipos.	Q. 25,000.00
4.	Campeonato inter laborantes	Inscripciones, balones, uniforme y pagos de arbitraje.	Q. 2,500.00
5.	Reuniones de trabajo	Refacciones y almuerzos	Q. 6,000.00
<b>TOTALES</b>			<b>Q. 34,465.00</b>



## Conclusiones

1. La satisfacción laboral en la Sub Dirección Administrativa es desfavorable, principalmente porque no se ha generado una atención constante y de comunicación efectiva entre el personal, careciéndose de procesos relativos al recurso humano, como un proceso de inducción y desarrollo laboral, lo cual perjudica las relaciones interpersonales y el adecuado cumplimiento de los fines organizacionales, porque impera el individualismo, además de otros factores como el inadecuado ambiente físico para el desarrollo de las funciones.
2. Existen deficiencias en la unidad evaluada como: el poco fomento al desarrollo personal, profesional así como las limitadas actividades recreativas que permitan vincular y asociar a las personas, por lo que el indicador motivación se define como desfavorable.
3. En relación al indicador comunicación organizacional se considera como débil, específicamente en la intervención en las decisiones que se toman, las opiniones o sugerencias no son permitidas a todo el personal sino solo para algunos colaboradores allegados a los jefes, siendo también la deficiencia en la comunicación que existe entre el jefe inmediato y el colaborador.
4. Existen factores como la falta de: recompensas justas y reconocimientos al desempeño que no son desarrollados adecuadamente dentro de la Sub Dirección Administrativa por lo que el indicador de incentivos laborales se considera desfavorable y los pactos colectivos que tienen una serie de elementos favorables aun no contemplan este tipo de aspectos que pueden favorecer de manera positiva en el desempeño laboral y clima organizacional de la institución.
5. El clima organizacional de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa es regularmente favorable, considerando que los indicadores con extremos débiles corresponden a motivación y satisfacción laboral en sus respectivos puestos de trabajo, repercutiendo en el ambiente de trabajo y las relaciones que se desarrollan en los mismos por parte de los colaboradores.

## Referencias bibliográficas

### Libros

1. Chiang, M., Salazar, C., Martin, M. y Nuñez, A. (2011). **Clima organizacional y satisfacción laboral**. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Marcaay.
2. Chiavenato, I. (2010). **El capital humano de las organizaciones**. (8a. Ed.). México: Editorial McGraw Hill. Educación.
3. Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. (9a. Ed.). México: Editorial McGraw Hill. 500 Págs.
4. Gómez, R., y Acosta, S. (2008). **Trabajo en equipo instalaciones**. (11. Ed.). México: Limusa.
5. Hellriegel, W., y Slocum, J. (2011). **Comportamiento Organizacional**. (12a. Ed.). Madrid: Pearson Education.
6. Koontz, H., y Weihrich, H., Cannice, M. (2014). **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**. (13a. Ed.). México: McGrawHill.
7. Méndez, C. (2008). **Clima organizacional en Colombia. Un método de análisis para su intervención**. (3a. Ed.). Internacionales Thompson Editores.
8. Ocampos, M. (2008). **Humanizar la comunicación la mejor apuesta de la organización. Comunicación empresarial**. (1era. Ed.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana.
9. Pujol, F. (2013). **Psicología de las organizaciones**. (3a. Ed.). España: Editorial Bubok.

10. Robbins, S. y Judge, T. (2010). **Comportamiento Organizacional**. (13a. Ed.) Pearson Edición.
11. Robbins, S., y Coulter, M. (2010). **Administración**. (10ma. Ed.). México: Pearson educación.
12. Robbins, S., y Coulter, M. (2013). **Un empresario competitivo**. (3a. Ed.). México: Pearson educación.
13. Solarte, M. (2009). **Clima organizacional y su diagnóstico**. (42a. Ed.). Colombia: Universidad del Valle San Fernando.
14. Soria, R. (2008). **Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa.**: (11a. Ed.) México McGrawHill.

## **Anexos**

## Anexo No. 1

### Carta de autorización de la investigación



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL  
DIRECCIÓN EJECUTIVA  
HOSPITAL REGIONAL DE ZACAPA



Zacapa, 02 de Septiembre de 2015.

**Licenciado**  
**César Fernando Orellana Paíz**  
**Coordinador General**  
**Universidad Panamericana**  
**Su Despacho**

**Respetable Licenciado Orellana:**

Reciba un cordial y atento saludo en nombre de la Dirección Ejecutiva del Hospital Regional de Zacapa, deseándole éxitos en sus labores diarias.

El motivo de la presente es para darle respuesta a su Oficio sin número de fecha 02 de septiembre de 2015, por lo cual me permito informarle que esta Dirección autoriza la realización del Proyecto de Investigación titulado "Clima Organizacional del Area Administraiva y Financiera" del estudiante EBER ESTUARDO MÉNDEZ RUÍZ.

Agradeciendo la atención a la presente, sin otro particular me suscribo de usted.

**Atentamente,**

  
**Dr. Juan Tomás García Delgadillo**  
**Director Ejecutivo**  
**Hospital Regional de Zacapa**



cc.Archivo

16 avenida, Barrio Cementerio Nuevo Zona 3, Zacapa, Guatemala, C.A.  
Telefax 7941-3701 PBX 7931-6565 Ext. 101 Y 103.

**Gobierno de Guatemala**  
Ministerio de Salud Pública  
y Asistencia Social

**Anexo No. 2**  
**Análisis FODA**  
**Hospital Regional de Zacapa**

**Fortaleza:**

- Carácter regional del hospital.
- Oferta adecuada de servicios de especialidades básicas, subespecialidades y de medios diagnósticos.
- Existencia y funcionamiento de los diferentes comités técnicos que contribuyen a la detección y solución de problemas.
- Personal joven, dinámico y capacitado, personal de mayor experiencia en actitud positiva.
- Apertura de la dirección en el trato y relaciones con el personal.
- Cumplimiento de los objetivos fijados en las políticas de salud del ministerio de salud.
- Área quirúrgica bien estructurada, con equipo moderno y suficiente.
- Remodelación del lugar que ocupa el área de salud para que sea ocupado por el intensivo de adultos.

**Oportunidades:**

- Apoyo de ONG'S.
- Apoyo de las autoridades del nivel central, como Ministerio de Salud, Viceministerio de Hospitales, Recursos humanos, etc.
- Apoyo de las autoridades locales, como Gobernadora, zona militar, alcaldes municipales.
- Existencia con universidades con múltiples ofertas educativas.

## **Debilidades:**

- Ausencia de un programa de diagnóstico necesario de capacitación.
- Desmotivación del personal por bajos salarios.
- Resistencia a los cambios.
- Ausencia de la cultura de trabajo en equipo.
- Debilidad de la estructura jerárquica en el manejo de conflictos.
- Ausencia de programas informáticos que permita vincular los servicios y disponer de información integrada.
- No respeto a la estructura jerárquica, en los mandos medios.
- Áreas de aislamiento inadecuadas.
- Sanitarios de los servicios en mal estado.
- Cumplimiento parcial de los protocolos disponibles.
- Atención al paciente lenta y burocrática.
- Mala actitud por parte del personal debido al estrés laboral.
- Presupuesto anual insuficiente para las necesidades del hospital.

## **Amenazas:**

- Crecimiento de la población del Departamento.
- Escasa resolución del primero y segundo nivel de atención de salud, lo que aumenta la demanda de atención sobre el hospital.
- Graves deficiencias en la adquisición de insumos y medicamentos por contrato abierto, principalmente por la mala calidad de los mismos y el desabastecimiento por parte de las empresas que están dentro del contrato abierto.
- Burocracia excesiva y lentitud de los trámites que se deben realizar para comprar y después pagar a los proveedores.
- Malas retribuciones y ausencia de incentivos como becas o cursos para estímulo del personal.
- Tener dentro de las instalaciones del hospital la morgue del INACIF, ya que es fuente de contaminación, desorden y coloca en riesgo al personal y pacientes de nuestra institución.

### Anexo No. 3

Cuadro de Sistematización del Problema  
Sub Dirección Administrativa Financiera  
Hospital Regional de Zacapa

<b>Efectos</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronósticos</b>	<b>Control del Pronóstico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal poco motivado</li> <li>• Escaso control y evaluación de personal</li> <li>• Renuencia del personal a la capacitación</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Falta de trabajo en equipo</li> <li>• Atención lenta al paciente</li> <li>• Molestias por parte de los usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo presupuesto asignado</li> <li>• Escaso control y evaluación de personal.</li> <li>• Personal no recibe su salario puntual.</li> <li>• Falta de programas de motivación</li> <li>• Falta de programas de capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación del personal</li> <li>• Deficiencias en la ejecución presupuestaria y financiera</li> <li>• Sanciones administrativas</li> <li>• Sanciones pecuniarias</li> <li>• Insatisfacción en los proveedores</li> <li>• Falta de insumos para la atención de pacientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el clima organizacional de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa.</li> </ul>





## Anexo No. 4

**Universidad Panamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Sede Zacapa**

### **Cuestionario dirigido al personal de la Sub Dirección Administrativa Financiera del Hospital Regional de Zacapa.**

**Objetivo:** Recolectar información con los colaboradores de la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa, para analizar clima organizacional del mismo.

**Instrucciones:** A continuación encontrará una serie de ítem relacionados con clima organizacional en la Sub Dirección administrativa del Hospital Regional de Zacapa, seguida de escalas cuantitativas del 1 al 4. Lea detenidamente cada una de los ítems y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, marcando con una “X” el número de escala cuantitativa que aparece en cada pregunta.

**Nota de confidencialidad:** En el presente instrumento se pretende recolectar información exclusivamente para efectos del presente estudio.

#### **Ponderación:**

Siempre	Casi Siempre	Poco	Nunca
4	3	2	1

#### **I. Información demográfica:**

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ Fecha de

Evaluación: \_\_\_\_\_

Edad (Años) : De 18 a 28 \_\_\_\_\_ De 29 a 39 \_\_\_\_\_ De 40 a 50 \_\_\_\_\_ De 51 o más:

\_\_\_\_\_

Salario:

Q.2, 000.00 a Q.5, 000.00 \_\_\_\_\_ Q.5, 000.01 a Q.10, 000.00 \_\_\_\_\_ Q.10, 000.01 en adelante: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en su puesto de trabajo:

De 1 a 5 años \_\_\_\_\_ De 6 a 10 años \_\_\_\_\_ De 11 a 15 \_\_\_\_\_ Más de 15: \_\_\_\_\_

Ítem	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Poco (2)	Nada (1)
<b>Indicador: Satisfacción laboral</b>				
1. El trabajo en mi puesto de trabajo me permite llenar todas mis necesidades				
2. Está satisfecho con el puesto que desempeña en la Sub Dirección Administrativa				
3. Mis compañeros de trabajo me motivan a trabajar.				
4. En la Sub Dirección Administrativa existen buenas condiciones de seguridad laboral				
5. En la Sub Dirección Administrativa a todos los colaboradores les proporcionan una descripción del puesto por escrito y actual				
6. La relación con mi jefe y mis compañeros de trabajo es cordial, amena y con respeto.				
7. El ambiente físico de trabajo es adecuado para mi persona				
8. El mobiliario y equipo que utilizo dentro de mi puesto de trabajo reciben el mantenimiento adecuado.				

9. La Sub Dirección Administrativa siempre me proporciona las herramientas y materiales necesarios para desempeñar mi trabajo.				
10. Cuento con suficiente espacio limpio y cómodo para realizar mi trabajo en forma ordenada.				
11. Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo				
<b>Indicador: Motivación</b>				
12. En la Sub Dirección Administrativa me brindan buenas oportunidades para desarrollar mi vida personal y profesional				
13. ¿Dentro de la Sub Dirección Administrativa son organizadas actividades recreativas				
14. La Sub Dirección Administrativa otorga felicitaciones en relación al trabajo bien realizado				
15. Se siente orgulloso del trabajo que realiza				

Ítem	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Poco (2)	Nada (1)
<b>Indicador: Comunicación organizacional</b>				
16. La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia				
17. En la Sub Dirección Administrativa contamos con información necesaria para realizar nuestras funciones				
18. En la Sub Dirección Administrativa toman en cuenta las opiniones de los trabajadores				
19. Considera que el canal de comunicación utilizado dentro de la Sub Dirección Administrativa hospital es efectivo				
20. La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente				
21. Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo				
22. Existe una adecuada comunicación entre jefe-subordinado				
<b>Indicador: Incentivos laborales</b>				
23. La Sub Dirección Administrativa hospital brinda recompensas justas por el trabajo que realiza				
24. Los incentivos/recompensas que le brinda la Sub Dirección Administrativa cubren sus necesidades				

25. Dentro de la Sub Dirección Administrativa a los colaboradores que tienen un desempeño sobresaliente siempre lo reconocen				
26. ¿Los salarios están asignados de acuerdo con las funciones y responsabilidades del puesto?				
27. ¿Considera que los incentivos/recompensas influyen para que sea mejor empleado y persona dentro de la Sub Dirección Administrativa?				
28. ¿El salario es bajo en relaciona la labor que realiza?				

**Agradecimiento:** Se agradece a usted por haber colaborado en completar el presente instrumento para efectos de analizar el clima organizacional en la Sub Dirección Administrativa del Hospital Regional de Zacapa.