

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



**Diagnóstico del clima organizacional de la división  
de enfermería del Hospital Amanecer**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Marta Maribel Ardeano Boror

Guatemala, noviembre 2013

**Diagnóstico del clima organizacional de la división  
de enfermería del Hospital Amanecer**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Marta Maribel Ardeano Boror

Lic. Luis A. Ardón Arriaga, (**Asesor**)  
Lic. Marisol Arroyo Carrillo, (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

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

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

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

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

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

M. Sc. Ana Rosa Arroyo  
**Coordinadora**

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

M. Sc. Elio Núñez Aguilar  
**Examinador**

Lic. José Francisco Prado Chávez  
**Examinador**

Licda. Francis Garnica  
**Examinador**

Lic. Luis A. Ardón Arriaga  
**Asesor**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0080-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 14 DE OCTUBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, tutor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL AMANECER". Presentada por la estudiante Marta Maribel Ardeano Boror, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.813, de fecha 14 de septiembre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

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



Guatemala, 17 de agosto de 2013.

Licenciado  
César Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad de Guatemala

Estimado Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted, para manifestarle de acuerdo al nombramiento emitido por las autoridades de este centro de estudios, he procedido a asesorar el Informe Final de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema: **Diagnóstico del clima organizacional de la división de enfermería del Hospital Amanecer**, ubicado en la Ciudad de Guatemala, realizado por la estudiante Marta Maribel Ardeano Boror, carné número 201206478, de la Licenciatura de Administración de Empresas.

De acuerdo a lo anterior, emito el dictamen de Aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 85/100 puntos, por considerar que reúne los requisitos que para el efecto se requieren por parte de la Facultad de Ciencias Económicas.

Atentamente,



Lic. Luis A. Ardón Arriaga  
Colegiado No. 1,598

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 30 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con el tema **“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL AMANECER”**, presentado por el estudiante: **Marta Maribel Ardeano Boror**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Revisor



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 933.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante ARDEANO BOROR, MARTA MARIBEL con número de carné 201206478, aprobó con 80 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, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiséis días del mes de septiembre del año dos mil trece.\_\_\_\_\_

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Laura B.  
cc. Archivo.

## **Dedicatoria**

### **Dios**

Dios, Jesucristo y Espíritu Santo.

Por ser fuente de vida, amor, sabiduría y haberme permitido este logro académico.

### **Mis padres**

Pedro Nicolás Ardeano Barrios (Q.E.P.D.)

Martha Julia Boror Boror

Por su interminable amor, esfuerzo, ayuda incondicional y ejemplo de triunfadores en esta vida.

### **A mi hija**

María Lucía

Por ser la fuerza que anima mi corazón a seguir adelante.

### **A mis hermanos**

Edy Ivan

Byron Estuardo

Melvin David

Por su apoyo y ánimo.

### **A mis amigos y grupo de estudios**

Gracias por su amistad, apoyo y cariño, Dios los bendiga hoy y siempre.

## Contenido

|  |     |
|--|-----|
| Resumen                                    | i   |
| Introducción                               | iii |
| Capítulo 1                                 |     |
| 1.1 Antecedentes                           | 1   |
| Capítulo 2                                 |     |
| 2.1 Marco teórico                          | 10  |
| 2.2 Las personas y las organizaciones      | 10  |
| 2.3 Clima organizacional                   | 11  |
| 2.4 Clasificación del clima organizacional | 15  |
| 2.5 Dimensiones del clima organizacional   | 16  |
| 2.6 Motivación                             | 16  |
| 2.7 Comunicación                           | 20  |
| 2.8 Grupos y Equipo                        | 24  |
| 2.9 Liderazgo                              | 25  |
| Capítulo 3                                 |     |
| 3.1 Planteamiento del problema             | 30  |
| 3.2 Objetivos de la investigación          | 30  |
| 3.3 Alcances y límites                     | 31  |
| 3.4 Metodología                            | 31  |
| 3.4.1 Sujetos                              | 32  |
| 3.4.2 Instrumentos                         | 33  |
| 3.4.3 Procedimiento                        | 33  |
| Capítulo 4                                 |     |
| 4.1 Presentación de los resultados         | 35  |
| Capítulo 5                                 |     |
| 5.1 Análisis de resultados                 | 47  |
| Conclusiones                               | 50  |
| Propuesta                                  | 51  |
| Referencias Bibliográficas                 | 72  |

## Anexos

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 Instrumento No. 1 Entrevista   | 74 |
| Anexo 2 Instrumento No. 2 Cuestionario | 78 |

## Contenido de Cuadros

|  |    |
|--|----|
| Cuadro No. 1   |    |
| Cronograma de Actividades  | 34 |
| Cuadro No. 2   |    |
| Programa y calendarización de propuesta                                      | 52 |
| Cuadro No. 3   |    |
| Plan de acción del programa de capacitación clima organizacional             | 61 |
| Cuadro No. 4   |    |
| Plan de acción del programa de capacitación dirección y liderazgo            | 63 |
| Cuadro No. 5   |    |
| Plan de acción para motivar al personal                                      | 65 |
| Cuadro No. 6   |    |
| Plan de acción del programa de capacitación comunicación y trabajo en equipo | 68 |
| Cuadro No. 7   |    |
| Costo de implementación de programa de mejora de Clima Organizacional        | 70 |

## Contenido de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura No. 1   |    |
| Organigrama del Hospital Amanecer                    | 06 |
| Figura No. 2   |    |
| Análisis FODA  | 07 |
| Figura No. 3   |    |
| Objetivos organizacionales y objetivos individuales  | 10 |
| Figura No. 4   |    |
| Relación del clima laboral y la satisfacción laboral | 13 |

|   |    |
|---|----|
| Figura No. 5  |    |
| Comparación, necesidades de Maslow y teoría de dos factores | 18 |
| Figura No. 6  |    |
| Niveles del clima organizacional                            | 20 |
| Figura No. 7  |    |
| Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo            | 28 |
| Figura No. 8  |    |
| Esquema de propuesta de mejora del clima organizacional     | 58 |

## Resumen

La presente investigación se desarrolló con el fin de determinar el clima organizacional, de la división de enfermería del Hospital Amanecer (el nombre de la unidad objeto de estudio fue sustituido por políticas de la Universidad), y establecer la relación de las variables de la etapa de dirección en el fortalecimiento de la atmósfera laboral. Su análisis permite determinar y evaluar las apreciaciones y pensamiento que el personal tiene de la organización.

La unidad investigada es una institución cuyo objetivo primordial es ofrecer servicios médicos de alta calidad, no obstante, se ha observado ciertas actitudes en el personal de enfermería como:

- falta de compromiso o pertenencia hacia la institución
- realización de sus labores desanimados e inconformes
- no hay un trabajo de integración o en equipo.

El capítulo 1 está conformado por los antecedentes de la institución, donde se señala la misión, visión y servicio que brinda la institución. Asimismo se presenta el F.O.D.A. donde se especifican las fortalezas y oportunidad, de la misma manera las debilidades y amenazas de la organización. Se detalla el organigrama del Hospital en general.

Posteriormente en el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, dando a conocer las referencias bibliográficas en donde se analizaron los temas siguientes: clima organizacional, motivación, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

La metodología utilizada para la investigación fue de tipo descriptiva con una muestra de 119 enfermeros, con el objetivo general: Realizar un diagnóstico del clima organizacional del personal de enfermería de la unidad investigada e identificar las áreas de oportunidad y realizar una propuesta de mejora, así como los objetivos específicos:

- Establecer el tipo de comunicación, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y trabajo en equipo que existe actualmente en la unidad investigada.
- Establecer el conocimiento del personal acerca de los objetivos de la división.
- Evaluar cuál es la opción para mejorar el clima organización actual.
- Elaborar en base a los resultados una propuesta de mejora.

En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a los instrumentos aplicados al personal y se concluye en el capítulo 5 que el clima organizacional actualmente no es favorable, ya que no cuenta con un sentido de pertenencia y no se sienten motivados sus colaboradores. El tipo de liderazgo aplicado es el autoritario y la jefatura no fomenta el trabajo en equipo.

Por lo anterior, como propuesta para el mejoramiento del clima organizacional se propone un programa de capacitación para el personal de jefatura y enfermería el cual abarca el reforzamiento de los conocimientos acerca de clima organizacional.

## **Introducción**

El clima organizacional es el ambiente que observan los colaboradores en su área de trabajo. Muchas veces las empresas solamente se centran en el cumplimiento de los objetivos organizacionales por lo que los colaboradores crean un ambiente de inconformidad, personal desmotivado y sin sentido de pertenencia hacia la institución donde laboran.

Actualmente se ha observado al personal de enfermería desmotivado en la realización de sus labores y falta de compromiso. El personal de nuevo ingreso no permanece mucho tiempo en la institución.

En consecuencia el objetivo principal de la presente investigación es la verificación del clima laboral en la división de enfermería del Hospital Amanecer, ya que es una de las unidades más grandes de la organización y el personal de enfermería es quien ofrece el cuidado directo a todo paciente que necesite atención médica.

Recordando que un clima agradable y ameno para el personal crea un mejor desempeño del personal, permitiendo con ello una ventaja competitiva a la organización.

Asimismo se pretende fortalecer y mejorar el clima laboral por medio de una propuesta basada en un programa de capacitación para la jefatura y colaboradores de la división de enfermería, tomando en cuenta la etapa de dirección de la administración siendo sus variables: liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa:

En 1880 fue publicada la creación del Hospital Amanecer en los siguientes términos: Considerando que es un deber auxiliar de una manera eficaz a las personas que pierden la salud a consecuencia del servicio a la patria, que siguiendo los buenos presentes administrativos es necesaria la creación de un establecimiento.

A escasos diez (10) meses y medio de la inauguración del Hospital, es decir, el 31 de enero de 1882 se aprueba el Primer Reglamento del Hospital y del Consejo de Higiene.

Los pacientes sin excepción pagaban su estancia a razón de dos reales diarios o un peso diario. El establecimiento contaba con personal médico, administrativo y los empleados subalternos que fueran necesarios. El personal médico estaba constituido por un director, un médico y cirujano, un farmacéutico, los practicantes de medicina y cirugía y un practicante de farmacia; lo anterior según el Reglamento y del Consejo de Higiene.

La parte administrativa estaba a cargo del mismo director, un inspector un ecónomo-administrador y un secretario, y finalmente los empleados subalternos eran: un cocinero con su ayudante, un despensero, un ropero, un enfermero mayor, dos enfermeros para cada sala y un portero.

El Hospital tenía una sala de medicina y otra de cirugía con 26 camas cada una. Hay una sala destinada a las operaciones quirúrgicas, con su correspondiente pila y surtidor de agua.

A mediados de noviembre de 1920, el Hospital Amanecer fue trasladado al edificio que ocupa el Asilo Maternidad Joaquina.

Al ocurrir el terremoto en 1976, la porción antigua del edificio, especialmente la parte central y norte de a la oriental, así como la consulta externa, sufrieron daños considerables. Inmediatamente después de la catástrofe se improvisaron salas de encamamiento y quirófanos en

tiendas de campaña que se instalaron en los patios y jardines del edificio. Los médicos y cirujanos del establecimiento prestaron atención a una cantidad considerable de pacientes. En 1979, se construyeron galeras de material prefabricado, con techos de duralita y falso techo de Duroport, con ventanales de aluminio y piso de torta de cemento, bastante funcionales.

#### Estudios Previos:

Según Miriam Magali Ríos Anzueto, autor de la tesis titulada *Medición del clima organizacional en una entidad del sector público*, (2012). Expone como objetivo general, realizar la medición del clima organizacional en el módulo administrativo de una entidad del sector público, y así identificar el nivel de motivación de los trabajadores, establecer el tipo de comunicación, determinar el tipo de liderazgo y conocer la participación del trabajo en equipo.

El estudio fue realizado por medio de la investigación descriptiva, ya que esta tiende a llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Los sujetos de la investigación fueron: 02 jefes y 19 empleados del módulo. Los instrumentos utilizados para la recaudación de datos fueron: la entrevista y el cuestionario.

Luego del análisis de la información recopiladas se concluyó que la motivación está en un nivel regular e incluso algunos consideran que es mala, la comunicación como buena, el liderazgo calificado como inestable y el trabajo en equipo se considera bueno.

Luis Fernando Molina Gálvez en su tesis: *Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidente* (2010), menciona que en la actualidad las instituciones tanto privadas como públicas dan mayor importancia a los sentimientos favorables y desfavorables con que los empleados valoran su trabajo. Por lo que se considera que el clima organizacional es un factor que influye positiva o negativamente en la eficiencia de los trabajadores. El objetivo general de esta investigación fue determinar el clima organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria de

la Gerencia Regional Occidente. Se aplicó el estudio al universo conformado por el personal que labora en las seis oficinas tributarias ubicadas en las cabeceras departamentales de Quetzaltenango, Totonicapán, Sololá, Quiché, Huehuetenango y San Marcos, en dos Agencias Tributarias ubicadas en los municipios de Panajachel y Coatepeque, así como la jefatura en la Gerencia Regional en la ciudad de Quetzaltenango. Haciendo un total de 30 colaboradores evaluados en total la región occidente. Los instrumentos utilizados para recaudar información fue la boleta de opinión: uno dirigido a los colaboradores el cual constaba de 12 preguntas y el otro instrumento constaba de 14 preguntas aplicado a los jefes.

Se concluye que el Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT- de la Gerencia Regional de Occidente, No es el adecuado.

Según Ronald Alvarado Chacón en su tesis: *Variables que intervienen en los factores del clima organizacional en la Constructora Cienfuegos S.A.*, ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula, (2012). En esta investigación el clima organizacional es definido como el ambiente organizacional que perciben los miembros de una organización y que influye en el comportamiento o manera de actuar de los mismos. El objetivo general fue analizar las variables que intervienen entre los factores del sistema organizacional y comportamiento individual de los colaboradores de la empresa Constructora Cienfuegos, S. A. Los sujetos de la investigación fue el universo integrado por el personal que labora en la constructora. El instrumento utilizado para la recopilación de datos fue el cuestionario.

De acuerdo al análisis de los datos recopilados se concluyó que los principales factores que influyen directamente en el clima organizacional de la institución en referencia son: la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo

## Situación actual de la Empresa

Hoy en día, el sostenimiento del Hospital Amanecer está cubierto por fondos públicos y otra por descuentos realizados mensualmente a los empleados que tiene derecho a esta asistencia médica. Este centro asistencial tiene la misión de dar servicios de atención médico hospitalarios extendiendo la cobertura de atención y venta de servicios al público en general a partir del año de 1997, con la finalidad de contribuir económicamente a la salud de su derecho habiente.

El Hospital Amanecer cuenta con una de las instalaciones adecuadas y modernas, con personal presto a servir y altamente calificado en las diferentes especialidades, siendo un hospital de referencia de tercer nivel. Cuenta con las especialidades de Medicina Interna, Cirugía General, Neurología, Neurocirugía, Otorrinolaringología, Nefrología, Cirugía de Tórax, Urología, Dermatología, Neumología de Adultos y Pediátrica, Cardiología, Oftalmología, Traumatología, Medicina Física y Rehabilitación, Infectología, Pediatría, Maternidad y Servicio de Emergencia de Adultos y Pediátrica, Laboratorio Clínico, Banco de Sangre, Radiología y Farmacia Interna.

Cuenta con una escuela de enfermería que capacita a jóvenes con el deseo de formarse como enfermeros auxiliares, autorizada por el Ministerio de Salud de Guatemala.

Así mismo el hospital está autorizado como hospital escuela avalado por la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala así como por el Ministerio de Salud.

Preocupados por brindar una atención de integral, cuenta con un *hotel de paso* que puede alojar a familiares de los pacientes que visitan de fuera de la capital, para estar cerca de sus seres queridos, posee además con un amplio parqueo para comodidad de los visitantes.

Desde hace seis años funciona dentro de las instalaciones “*La Residencia Temporal del Adulto Mayor*”, creada para el descanso, atención y cuidados que una persona de la tercera edad necesita, y que también está a disposición al público en general.

### Misión

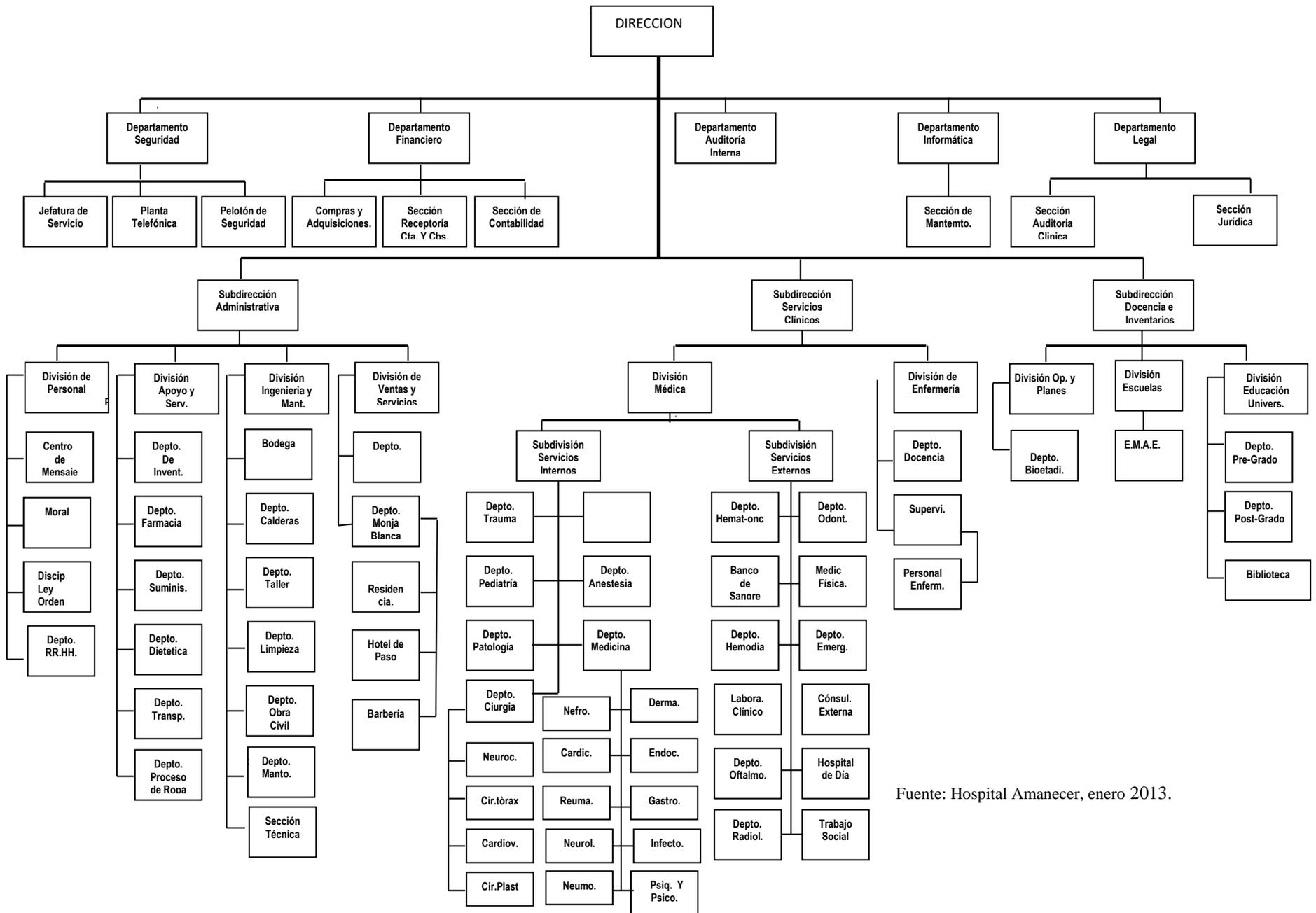
Proporcionar servicios médicos de calidad en lo relativo a promoción, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación, docencia e investigación para atención las personas que lo requieren.

### Visión

Consolidarnos como hospital universitario de tercer nivel, líder en el ramo de servicios médicos con un amplio sistema de servicios de calidad, excelencia académica, brindando atención personalizada a toda hora, que le permita proporcionar a los derecho habientes y pacientes en general los mejores servicios de salud que eleven la calidad de vida, proyectándose a nivel nacional e internacional.

A continuación se presenta el organigrama general de la unidad investigada.

**Figura No. 1**



Fuente: Hospital Amanecer, enero 2013.

Continuación se presente análisis del FODA del hospital Amanecer.

Figura No. 2

Análisis FODA – Hospital Amanecer

|                                   | Positivas   | Negativas   |
|-----------------------------------|---|---|
| Factores Externos no controlables | Oportunidades (+)   | Amenazas (-)  |
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la atención directa a sus pacientes.</li> <li>Crear un ambiente de armonía para sus colaboradores y así crear un sentido de compromiso hacia la institución.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hay otros centros hospitalarios que ofrecen mejores salarios al personal.</li> <li>El personal al no sentir un ambiente de armonía buscará otro centro asistencial donde trabajar.</li> </ul>  |
| Factores Internos controlables    | Fortalezas (+)  | Debilidades (-)   |
|                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con el personal calificado en las diferentes áreas.</li> <li>Amplia experiencia en el campo de servicios médicos.</li> <li>Cuenta con su propia escuela para personal de enfermería auxiliar avalada por el Ministerio de Salud Pública.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Clima laboral no es el adecuado, ya que es una institución que da cuidados médicos. El personal debe tener una actitud positiva para poder transmitir este sentir a sus pacientes.</li> <li>El personal indica que sus superiores no escuchan sus opiniones que solamente se dan órdenes.</li> <li>Personal desanimado en el cumplimiento de sus</li> <li>No hay trabajo en equipo.</li> </ul> |

Fuente: Diseño propio marzo 2013.

## Análisis del FODA

### Oportunidades

La unidad investigada tiene la oportunidad mejorar su atención médica al contar con colaboradores que trabajan en un ambiente de armonía. Un ambiente adecuado permite al personal encontrarse satisfecho y con una actitud positiva.

### Amenazas

Actualmente nuestro país cuenta con varios centros asistenciales que ofrecen mejores salarios un ambiente de armonía, por lo que el personal puede optar a un cambio de institución de trabajo.

### Fortalezas

La unidad investigada es una institución reconocida a nivel nacional por las instalaciones y el equipo necesario para dar atención médica de calidad. Cuenta con su propia escuela que forma enfermeros auxiliares, anualmente se gradúan aproximadamente 30 alumnos, bajo los parámetros necesarios para el cuidado que necesitan los pacientes. Esta escuela se encuentra avalada por el Ministerio de Salud Pública de Guatemala, y sus alumnos egresados son muy bien recibidos en todas las instituciones hospitalarias.

### Debilidades

El personal que funge como Jefe de División es cambiado periódicamente, ya que está normado que no puede permanecer más de dos años; al cumplir este tiempo o antes es trasladado a otra institución.

Actualmente el personal egresado de la Escuela de Enfermería tiene como objetivo estudiar para adquirir conocimiento y trabajar en otra institución donde pueda recibir una buena remuneración económica. Sin embargo; este centro asistencial ha creado una norma, todo egresado de la Escuela debe por lo menos cumplir un año al servicio de la institución, esto con el afán de apoyar al personal de enfermería ya que es insuficiente para cubrir todos los servicios de paciente internos, este tiempo es remunerado económicamente.

El personal de enfermería actualmente presenta desanimo en la realización de sus labores, argumentando que no se motiva y que solamente se marcan los errores que se comenten y no así el buen desempeño de sus labores.

Actualmente se percibe falta de trabajo en equipo entre jefe y colaboradores. Igualmente se observa falta de comunicación entre colaboradores y jefes, ya que el personal solamente se limita a cumplir las órdenes establecidas.

De la misma forma, se observó que el personal de enfermería no tiene el deseo de trabajar en equipo para cumplimiento de sus actividades laborales.

La unidad investigada es una de las más grandes en cantidad de colaboradores con que cuenta el hospital, y es el personal de enfermería quien está en contacto directo con el paciente desde que inicia su atención en consulta externa, servicio de hospitalización, recuperación y egreso.

El personal de enfermería según la Organización Mundial de Salud, es quien debe asegurarse que cada paciente reciba el conjunto de servicios de diagnóstico y terapéutico más adecuado para tener una recuperación más pronta.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

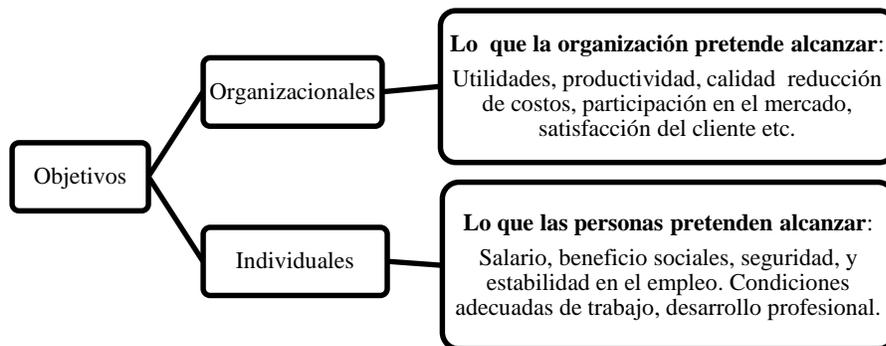
### 2.2 Las personas y las organizaciones

Para que una empresa logre sus objetivos, es necesaria una relación de unificación de organización y colaboradores, esta relación no siempre es satisfactoria ya que los objetivos organizacionales e individuales no son compatibles según Chiavenato, I. (2007).

Por lo anterior es importante conocer los objetivos organizacionales e individuales, ya que este es determinante, siendo estos los siguientes:

**Figura No. 3**

Objetivos organizacionales y objetivos individuales



Fuente: Chiavenato, I. (2007).

Según Chiavenato, I. (2007), se debe comprender que las organizaciones tiene objetivos por alcanzar así como los individuos. Los individuos utilizan a las organizaciones como medio para alcanzar sus objetivos. Pero esta relación entre organización e individuos muchas veces no es siempre de cooperación y satisfacción, la mayoría de las veces es tensa y conflictiva.

La integración de los objetivos individuales y de la organización se llevan a cabo: Primero, por medio de un contrato en el que se estipula que dará la empresa a cambio del cargo que desempeñará, el horario y el salario que percibirá el colaborador. Segundo: la empresa debe entender sus propias necesidades y las necesidades de sus empleados, quienes reciben una

compensación económica a cambio de sus esfuerzos. Tercero: conocer los incentivos y contribuciones de sus colaboradores. Cuarto: motivarlos a seguir ayudando a su organización para alcanzar el éxito.

Según Chiavenato, I. (2007), los objetivos organizaciones e individuales no siempre concordarán, porque para alcanzar sus objetivos las organizaciones tienden a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, esto ocurre por la exigencia que las entidades imponen a los individuo. Por consiguiente es importante evaluar el clima organizacional cada cierto tiempo para verificar si los colaboradores se encuentran motivados para así lograr un equilibrio y el éxito organizacional.

### 2.3 Clima Organizacional

Según Chiavenato, I. (2007), el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de una organización. Un buen clima organizacional puede llegar a proporcionar a los miembros de la organización entusiasmo y orgullo por su trabajo y su empresa.

Según Llanea, F. (2009), es la valoración de la cultura de una organización por parte de los colaboradores, y este se da por la interacción de los miembros de la organización. La importancia del clima laboral está relacionada con el comportamiento de los colaboradores y apreciación de las condiciones de trabajo. Si los colaboradores del ambiente laboral es negativo se producirá un proceso de estrés.

Según Méndez, C. (2006), el clima laboral tiene un contexto sociológico y es el resultado de la forma como las personas se relaciona con los demás. Este proceso está influido por el sistema de valores, actitudes, y creencias así como de su ambiente o entorno interno.

Asimismo, establece que el clima organizacional está determinado por las percepciones de los individuos de una organización y las formas de actuar y de ser del individuo.

Según Chiang M., Martín M. y Núñez A. (2010), el clima organizacional es la atmósfera o el medio laboral en donde las personas manifiestan sus conductas y sentimientos a través del comportamiento organizacional.

Son atributos y cualidades del ambiente de trabajo. El estudio del clima organizacional aporta conocimientos importantes para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la organización. Destacando como importantes los aspectos siguientes:

- La motivación
- La comunicación
- El liderazgo
- Las relaciones interpersonales
- La participación
- El compromiso
- El logro de metas y satisfacción
- El desempeño laboral.

Según como se sienten los colaboradores en su medio donde realizan su trabajo, puede crear una relación importante como: la satisfacción laboral, el conflicto, la confusión, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional, o el ausentismo o abandono del empleo. A continuación se presentan algunas investigaciones que han estudiado la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

**Figura No. 4**

| <b>AÑO</b> | <b>AUTOR</b>                | <b>RESULTADOS</b>  |
|------------|-----------------------------|--|
| 1969       | Friedlander y Margulies     | El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual. El grado de impacto que el clima produce sobre la satisfacción laboral varía según sea el tipo de clima y el tipo de satisfacción.   |
| 1971       | Payne y Pheysey             | El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.   |
| 1974       | Hellriegel y Slocum         | Fuentes correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral. La satisfacción varía en consonancia con las percepciones que el individuo tiene del clima. Consideran prematuro afirmar si la satisfacción afecta al clima o éste a la satisfacción, si bien parece que la dirección de la casualidad es mayor del clima a la satisfacción. |
| 1975       | Downet, Hellriegel y Slocum | Los resultados de este estudio ofrecen evidencia empírica de que algunas dimensiones de clima influyen sobre diversas facetas de la satisfacción laboral.  |
| 1988       | Jakofsky y Slocum           | Los resultados ponen de manifiesto la existencia de correlaciones significativas de las percepciones individuales de las dimensiones del clima con dimensiones de satisfacción laboral.  |

|      |  |   |
|------|--|---|
| 1993 | Ostroff                                  | Nueve dimensiones de clima laboral muestran una influencia significativa y positiva sobre la satisfacción.  |
| 1996 | González - Roma, Peiró Lloret y Mañas    | Las dimensiones de clima de "orientación a metas" y de "apoyo" presentaron efectos positivos estadísticamente significativos sobre la satisfacción. Así mismo, las dimensiones de satisfacción no presentan efectos diferidos sobre alguna de las dimensiones de clima consideradas. Estos resultados cuestionan la hipotética relación recíproca entre clima y satisfacción, e indican que esa relación es de carácter unidireccional. |
| 1997 | Subirats, González - roma- Peiró y Mañas | Se observó que tras controlar el efecto de las correspondientes percepciones individuales de clima, el clima agregado de apoyo y de metas, presentaron un efecto positivo sobre la satisfacción. El impacto estimado del componente agregado fue sólo ligeramente inferior a la estimación del impacto del componente individual (clima psicológico).   |
| 1998 | Mañas                                    | Las percepciones individuales de clima presentaban influencia diferidas sobre distintas dimensiones de la satisfacción laboral.   |
| 1998 | Owen y Campbell                          | El análisis de los resultados revela que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con cuatro de las seis dimensiones de clima estudiadas.   |

Fuente: Chiang, M. et al (2010).

## 2.4 Clasificación de clima organizacional

Según Chiang, M. et al (2010), de acuerdo a los conocimientos del ambiente laboral pueden clasificarse en tres aspectos: nivel, tipo y tipología.

### Nivel descriptivo:

El nivel del clima organizacional, son las opiniones, descripciones y divulgaciones que cada individuo ofrece de la unidad de trabajo, éstas pueden ser a niveles: micro, medio o macro, ejemplo grupo de trabajo, oficina, departamento u organizaciones. El colaborador es la fuente de información, por lo que se ha determinado que el nivel del clima es un conocimiento individual y muchas veces pobre por la información proporcionada.

### Tipos:

Psicológico, es aquella apreciación que tiene cada persona de su entorno de trabajo, este muchas veces no coincide con otras personas del mismo entorno.

Colectivo es una calificación común que un grupo de individuos tiene acerca de su grupo de trabajo, departamento y organización. En una institución burocrática, el tipo colectivo puede ser observado en los niveles jerárquicos.

Organizacional, es la apreciación que tienen los individuos en general de su organización.

### Tipología:

La tipología del clima laboral pueden ser muy diversa de acuerdo a las dimensiones que se estudien en cada institución dando como resultado una tipificación de robusto, abierto, de poco control, autocrático, de apoyo, cerrado, democrático entre otras, cada institución es diferente por lo que no es posible establecer un tipo específico.

## 2.5 Dimensiones del clima organizacional

Según Chiang, M. et al (2010) las dimensiones del clima laboral se refieren a los elementos importantes que describen el clima de cada organización, este se mide a través de cuestionarios. Pueden ser diversas ya que cada institución es diferente, recordando así mismo que no debe generalizar estos elementos.

Dimensiones que a través de investigaciones se han establecido: la autonomía individual, grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa, consideración, afecto y apoyo, tolerancia de conflictos, trabajar con gente cooperativa, universalismo, motivación, comunicación, tecnología, estructura organizacional, confianza, seguridad y desarrollo, reconocimiento entre otras.

Sin embargo si una organización necesita una representación específica, debe tomar dimensiones definidas para el estudio de evaluación estas pueden ser: innovación, comunicación, seguridad, creatividad, y servicio.

Por lo anterior se analizan cuatro elementos que pueden contribuir a la evaluación del clima organizacional: motivación, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

## 2.6 Motivación

Según Dubrin, A. (2003 p. 88) “el interés propio es una fuerza impulsora”. La motivación en ambientes de trabajo, es el procedimiento por medio del cual las personas se esfuerzan y se integran a una organización para lograr metas organizacionales, ya que esto satisface sus necesidades.

Así mismo Koontz H. y Weihrich H., (2004, p. 497) “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.

Debido a la importancia del término motivación es necesario analizar algunas de las teorías siendo estas las siguientes:

#### Teoría de la jerarquía de las necesidades

En 2004, Koontz H. y Weihrich H., describen que la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow es una de las teorías más conocidas. Las necesidades humanas son representadas en forma de pirámide, en la parte de abajo las necesidades fisiológicas y en el superior las de autorrealización, según su jerarquía las necesidades se describen a continuación:

- Necesidades fisiológicas. Necesidades básicas para el sustento de la vida del hombre, tales como el agua, aire, alimento, descanso y sueño. Estas deben ser cubiertas para asegurar la existencia, seguridad y la relación con otras personas.
- Necesidades de seguridad. Son necesarias para obtener un ambiente seguro.
- Necesidades de asociación y aceptación. Son las necesidades de pertenecer a un grupo y congregarse con otras personas. Y según Dubrin, A. (2003), estas necesidades también se refieren al dar y recibir amor, el no cubrir esta necesidad muchas veces provoca frustración en las personas.
- Necesidad de estima. Las personas desean el respeto de los demás, así como el prestigio, reconocimiento y aprecio.
- Necesidades de autorrealización. Esta es la necesidad más alta según la jerarquía de las necesidades, el ser humano desea llegar a lograr lo que es capaz.

#### Teoría de dos factores de Herzberg

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004 p. 503), describe que Frederick Herzberg y sus colaboradores en la teoría de dos factores establecieron dos grupos de necesidades. La primera llamada de higiene, de mantenimiento o contexto de trabajo, los elementos de estos factores eran “exclusivamente insatisfactorios, no motivadores. Su existencia no es motivadora en el sentido de

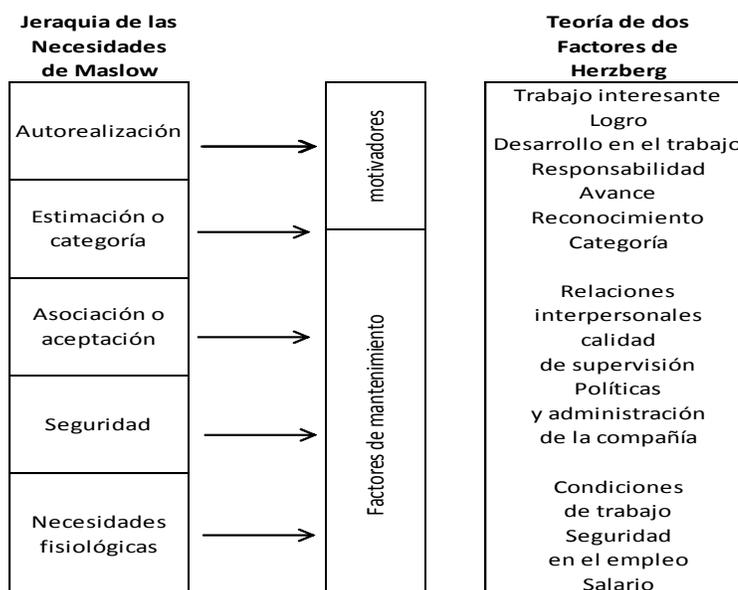
producir satisfacción; su inexistencia, en cambio, resultaría en insatisfacción”. Este grupo de factores no motivará a los colaboradores de una organización sin embargo deben estar presente ya que su ausencia si provocaría insatisfacción, en este grupo se encuentran: las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y la vida personal.

En el segundo grupo se encuentran los satisfactores o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral, según Herzberg estos elementos son los verdaderos motivadores, por lo que se debe brindar mejor atención “al mejoramiento del contenido del trabajo”

A continuación comparación de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de dos factores de Herzberg.

**Figura No. 5**

Comparación de jerarquías, necesidades de Maslow y teoría de dos factores de Herzberg



Fuente: Koontz H. y Weihrich H. (2004).

### Tríada de logro-poder-afiliación de McClelland

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), en esta teoría se pueden identificar tres (3) tipos de necesidades básicas de motivación: necesidades de poder, de asociación y de logro, esta fue la contribución de David C. MacClelland en el estudio de la motivación.

La necesidad de poder se refiere a que las personas buscan crear influencia y poder sobre otras personas, por lo general estas personas son buenas para hablar en público, exigentes, les gusta enseñar. La necesidad de asociación, es disfrutar de ser estimado, comprendidos. Necesidad de logro, es la necesidad de alcanzar éxito e igualmente sienten temor por el fracaso. Las personas con necesidades de logro son aquellas que se trazan metas difíciles, son analíticas y evalúan los problemas.

### Teoría del establecimiento de metas en la motivación

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), en la administración es necesario comprender que los objetivos organizacionales deben tener aspectos importantes:

Primero: ser claros, de modo que los colaboradores comprendan que desea conseguir la organización.

Segundo: que los objetivos o las metas establecidas, sean posibles en su cumplimiento. Tercero: verificar el desarrollo de los objetivos a través del tiempo.

Según Chiavenato, I. (2007), el clima organizacional está unido especialmente con la motivación. Por consiguiente cuando el nivel de motivación es alto, el resultado es una atmosfera laboral de contentamiento, buen ánimo, interés y apoyo entre los colaboradores de la organización, pero cuando la motivación es baja, este se caracteriza por desinterés, descuido, insatisfacción y depresión: en algunos casos el ambiente laboral puede presentar inconformidad, agresividad e insubordinación.

**Figura No. 6**

Niveles del clima organizacional



Fuente: Chiavenato, I. (2007).

## 2.7 Comunicación

Según, Chiavenato I. (2007), las personas no pueden estar aisladas, se relacionan con otras personas y con su entorno por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información, ideas, pensamientos y valores. Es este proceso el que une a los colaboradores de una organización, pues para completar una comunicación es necesario de por lo menos dos personas.

Así mismo, las organizaciones no pueden existir si no hay comunicación, en ella se forman y organizan sus departamentos.

Según Dubrin, A. (2003), describe que el proceso de comunicación es el medio que utiliza una organización para realizar sus labores. Que la comunicación no es solamente la transferencia de información, ésta debe ser adoptada por la persona que recibe los datos.

Así mismo la comunicación interpersonal es de vital importancia ya que de ésta depende el éxito de una organización. La comunicación debe contar con los siguientes componentes: fuente o emisor de la comunicación, mensaje, canal, receptor, retroalimentación y ambiente.

- Fuente (el emisor): en la comunicación es la persona que trata de enviar un mensaje hablado, escrito, en lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y experiencia que se le atribuye al emisor son factores importantes que incluyen en cuánta atención recibirá el mensaje.
- Mensaje: núcleo de la comunicación, un propósito o una idea que se transmite. La forma en que se recibe un mensaje es influida por muchos factores, entre ellos la claridad, la actitud alerta del receptor, la complejidad y duración del mensaje, y la forma en que se organiza la información.
- Canal (medio). Es común que las organizaciones dispongan de varios canales de comunicación, o medio, para enviar mensajes. Por lo general, los mensajes son escritos, verbales o una combinación de ambos. Alguna clase de pista no verbal, como una sonrisa o un ademán, acompaña a la mayoría de los mensajes verbales.
- Receptor: es la persona o personas que reciben el mensaje, para completar la comunicación alguien recibe el mensaje y lo entiende en forma adecuada.
- Retroalimentación: sin retroalimentación es difícil saber si un mensaje se ha recibido y comprendido. La retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si éste actúa como pretende el emisor, significa que el mensaje se ha recibido satisfactoriamente.
- La comunicación interpersonal efectiva significa un intercambio de mensajes entre dos personas. Los dos comunicadores se intercambian como receptores y emisores.
- Ambiente: un pleno conocimiento de la comunicación requiere conocer el ambiente en que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura organizacional es un factor ambiente clave que incluye en la comunicación.

- Ruido: las distracciones como el ruido influyen en todos los componentes del proceso de comunicación. En este contexto, el ruido es cualquier cosa que interrumpe la comunicación incluyendo las actitudes y emociones del receptor, así como el estrés del trabajo y el temor.

## Comunicación y Tecnología de la información

Según Dubrin, A. (2003), señala que debido a los avances en la tecnología de la información, la calidad y la cantidad de la comunicación interpersonal a cambiado. A veces, la influencia ha sido positiva, pero en otras ha reducido la efectividad de la comunicación.

Cuatro avances que ilustran cómo afecta la tecnología de la información a las comunicaciones interpersonales son: el correo electrónico, el lugar de trabajo alterno, las presentaciones de dispositivas por computadoras y los sistemas de reconocimiento de voz.

## Flujo de Comunicación

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), el flujo de comunicación en las organizaciones fluyen en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados, si fluye solamente en forma descendente habrá problemas. En realidad la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primeramente comunicación ascendente, pero también fluye en forma horizontal y diagonalmente.

La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional.

Pero la comunicación cruzada, el flujo horizontal de información ocurre de iguales o similares niveles en la estructura organizacional, el flujo diagonal se da entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

La comunicación también puede ser: escrita, oral y no verbal y deben emplearse en conjunto. La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencia y protecciones legales. La comunicación oral ocurre en un encuentro frente entre dos personas o en una exposición. La ventaja es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata.

De igual manera existe la comunicación no verbal. En (2003), Dubrin, expone que las formas más obvias de comunicación son el habla, la escritura y el lenguaje de señas. Una parte importante de la comunicación interpersonal se produce también con la comunicación no verbal, es decir, la transmisión de mensajes por medios distintos a las palabras, este es el lenguaje corporal. El lenguaje corporal o físico se refiere a comunicación relacionada directamente con movimientos del cuerpo; como gestos y postura. La comunicación no verbal suele complementar en vez de sustituir la escritura, el habla o el lenguaje de señas.

### Canales Organizacionales de Comunicación

Según Dubrin, A. (2003), la comunicación escrita o mensajes dentro de las organizaciones viajan en muchos canales o rutas diferentes. Los canales de comunicación pueden ser formales o informales.

Canales de información formal: son las rutas oficiales para enviar información dentro y fuera de la organización. La fuente principal de información sobre los canales formales es el organigrama. Este instrumento indica los canales que se supone debe seguir el mensaje. En una organización burocrática constituida por muchos niveles, los canales de comunicación formal se especifican de manera precisa.

Un canal de comunicación informal: es la red de canales no oficiales de comunicación que complementan los canales formales. La mayor parte de estos canales informales surge por la necesidad. El rumor es el principal canal de comunicación informal en las organizaciones. El término se refiere a esas rutas confusas que pueden distorsionar la información.

## 2.8 Grupos y equipos

Según Dubrin, A. (2003), un grupo es un conjunto de personas cuyos miembros interactúan entre sí, trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismos como una unidad. Pero un equipo es un tipo especial de grupo. Los miembros del equipo tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque en esa tarea. Una parte importante del funcionamiento del equipo es el trabajo en equipo, un entendimiento y compromiso con las metas del grupo por parte de los miembros que lo integran. Otra diferencias entre los grupos y equipos son las siguientes.

Un grupo de trabajo tiene un líder fuerte claramente enfocado, mientras que el líder de un equipo comparte las funciones del liderazgo. Un grupo se caracteriza por las responsabilidades individuales, en tanto que un equipo tiene responsabilidades individuales y mutuas. Un equipo, además, entrega productos reales de su trabajo conjunto.

### Tipos de equipos de trabajo

Según Dubrin, A. (2003), plantea que todos los equipos en el trabajo tienen los siguientes elementos en común:

- Personas que trabajan en conjunto,
- Trabajan en forma cooperativa y
- Poseen una mezcla de habilidades.

Hay diferentes equipos de trabajo entre ellos:

Equipos transfuncionales: es un grupo de trabajo compuesto por trabajadores de diferentes especialidades, pero que están más o menos al mismo nivel en la organización, que se reúnen para alcanzar una tarea. El propósito del equipo transfuncional es combinar el talento de los trabajadores de diferentes especialidades con el fin de enfocarlo hacia una tarea que requiere tal combinación.

Equipos de administración superior: es el equipo que ocupa la cumbre de la mayoría de las organizaciones.

Grupos de afinidad: es un grupo de participación formado por empleados de nivel profesional (o que poseen el conocimiento).

Equipo virtual: un grupo pequeño integrado por personas cuyo trabajo reúne estas características, efectúa la mayor parte de su trabajo por medio del envío de mensajes electrónicos a los demás miembros.

## 2.9 Liderazgo

“Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos.” (Koontz H. y Weihrich H. 2004, p. 532). Un aspecto importante que recordar es la relación estrecha que tiene la motivación con el liderazgo, la naturaleza del liderazgo son los seguidores, por lo que es importante conocer los motivadores de los colaboradores de una organización. Por lo que hace a una persona un buen líder, es la disposición de la gente a seguirla.

### Componentes del Liderazgo

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), indican que todo grupo de personas tiene alguien a la cabeza, pero éste debe contar con al menos cuatro importantes ingredientes:

- 1) Capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, el líder debe comprender la diferencia entre el poder y autoridad.

- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tiene diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- 3) Capacidad para inspirar a los demás, esto permite que los colaboradores puedan utilizar sus capacidades para cumplir los objetivos establecidos en una organización. Si un líder logra inspirar una actitud positiva, tendrá colaboradores leales, devotos y con deseo de alcanzar sus metas.
- 4) Capacidad del líder para desarrollar una atmósfera agradable. Esto significa que debe conocer las necesidades de sus colaboradores.

De los componentes anteriores se desarrollan diferentes tipos de liderazgo: Liderazgo como poder, Liderazgo como comprensión, Liderazgo inspirador para la ejercer todas las capacidades de los colaboradores. Y el Liderazgo como el estilo y el desarrollo del clima organizacional. Koontz H. y Weihrich H. (2004).

#### Enfoques de los rasgos del liderazgo

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), los rasgos importantes que un líder debe poseer son los siguientes:

- Impulso
- Motivación para el liderazgo
- Honestidad
- Integridad
- Seguridad de si mismo
- Capacidad cognoscitiva
- Comprensión de los negocios
- Creatividad
- Flexibilidad
- Carisma

Es importante mencionar que no todas las personas poseen los rasgos anteriores, y quienes cumplen la mayoría de estos son conocidos como líderes carismáticos.

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004, p. 538) “Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo. 1) El liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) La rejilla administrativa y 3) El liderazgo que implica una amplia variedad de estilos, los cuales van desde el uso máximo al mínimo de poder e influencia”.

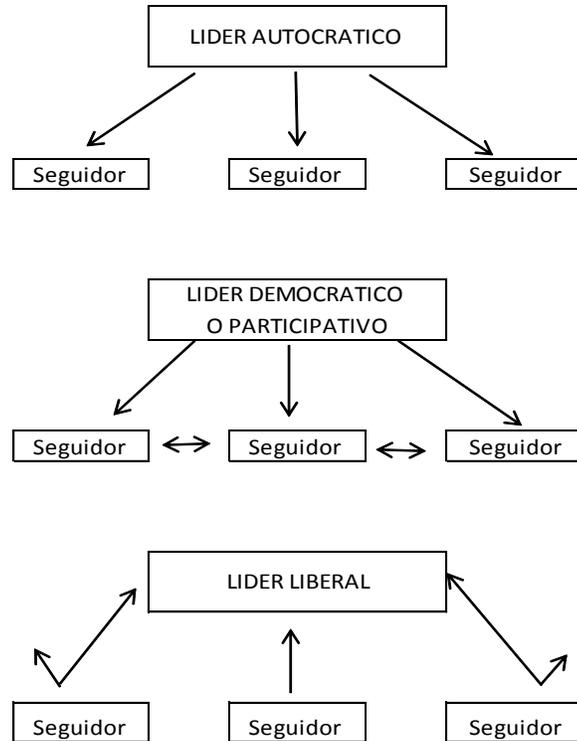
#### El liderazgo basado en el uso de la autoridad

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), en este estilo de liderazgo es característico por el uso de la autoridad de los líderes con sus colaboradores y está dividido en tres tipos: autocrático, democrático o participativo o liberal.

1. Líder autocrático: es el líder que impone y espera el cumplimiento de las tareas. Es incuestionable y no otorga premios.
2. Líder democrático o participativo: consulta a sus colaboradores respecto de acciones y decisiones. Este líder estimula la participación de sus colaboradores.
3. Líder liberal: hace un uso muy reducido de su poder, crea independencia a sus colaboradores en la realización de sus labores.

**Figura No. 7**

Flujo de influencia en tres estilos de liderazgo



Fuente: Kootz H., Weihrich H. (2004).

### Estilo de rejilla administrativa

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), este es uno de los enfoques más conocidos para especificar los tipos de liderazgo fue creada hace varios años por Robert Blake y Jane Mouton, este estilo se interesa por dos espacios importantes: La preocupación por la producción que la organización desea alcanzar, pero también la preocupación por la motivación de las personas para alcanzar la meta establecida.

## Liderazgo como un continuo

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), este tipo de liderazgo varía de acuerdo al grado de libertad que un líder concede a sus colaboradores, por lo que se pueden considerar dos tipos: autoritario o democrático.

## Cultura Organizacional

Según Dubrin, A. (2003), la cultura de la organización influye en la eficacia de ésta. La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten, esto quiero decir: lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización.

Habitualmente imponer el “tono” de una compañía y establece reglas tácticas de comportamiento para la gente,

## Influencia del líder en la cultura organizacional

Según Koontz H. y Weihrich H. (2004), los administradores y especialmente los de mayor nivel, crean el ambiente de una empresa. Sus valores influyen en la dirección que ésta sigue. El valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conductas de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del Problema

Actualmente se ha observado que todas las empresas tanto privadas como públicas están interesadas en mejorar el ambiente laboral del personal ya que son ellos quienes entregan el bien a sus consumidores.

La unidad, objeto de estudio es conocida a nivel nacional por su cultura de disciplina y buen servicio. Sin embargo sus empleados actualmente han demostrado poco interés en dar un servicio de excelencia. Y también se ha observado falta de pertenencia hacia la institución.

Otro problema percibido es la realización de su labor diaria con poco entusiasmo, el personal de nuevo ingreso solamente desea trabajar por un período corto. El personal en ocasiones ha informado que reciben muy poco apoyo de sus jefes inmediatos y que no toman en cuenta sus opiniones. Se ha observado, así mismo, falta de trabajo en equipo de líderes y colaboradores y falta de motivación.

Por lo anterior, es necesario realizar una evaluación para verificar ¿Cuál es actualmente el clima organizacional que impera en la División de Enfermería del Hospital Amanecer?

### 3.2 Objetivos de la Investigación

#### Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional del personal de enfermería de la unidad investigada e identificar las áreas de oportunidad y realizar una propuesta de mejora.

#### Objetivos Específicos

- Establecer el tipo de comunicación, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y trabajo en equipo que existe actualmente en la unidad investigada.
- Establecer el conocimiento del personal acerca de los objetivos de la división.
- Evaluar cuál es la opción para mejorar el clima organización actual.

- Elaborar en base a los resultados una propuesta de mejora.

### 3.3 Alcances y Límites

#### Alcances

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de evaluar el clima organizacional existente en el personal de enfermería de la unidad objeto de estudio y así determinar las áreas de mejoras. Esto con el fin de alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos establecidos en la institución.

- El alcance del presente estudio fue el personal de auxiliares de enfermería de los turnos diurnos. Así como evaluar la rotación del personal antes mencionado en los meses de enero a septiembre del presente año.

#### Límites

Entre las limitantes encontradas fueron:

- El tiempo para realizar la investigación es muy reducido.
- La falta de tiempo y disposición por parte de los colaboradores para contestar el instrumento aplicado en el trabajo de campo en la unidad a evaluada.
- La resistencia al contestar algunas preguntas, dejándolas en blanco por parte de los colaboradores a la hora de realizar el estudio de campo.

### 3.4 Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010), “es la que consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos desarrollando cómo son y cómo se manifiestan”.

Para especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (p.80)

### 3.4.1 Sujetos

Se considera de suma importancia las opiniones, las acciones y experiencias del personal que conforma la unidad de análisis, siendo el total de 193 sujetos divididos de la forma siguiente:

Sujeto 1: personal encargado de la dirección de la división de enfermería.

Sujeto 2: personal de enfermería de los turno diurno (07:00 a 19:00 hrs.) que realiza cuidados directos a los pacientes de los diferentes servicios que conforman la división de enfermería.

#### Personas

Jefe de División (1)

Subjefe de División (1)

Enfermeros (as) (148)

Total 150

Fórmula para establecer muestra:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

N= 148 tamaño de la población de enfermeros auxiliares

|                        |      |                      |          |
|------------------------|------|----------------------|----------|
| <b>N</b> =             | 148  | 148 - 1 =            | 147      |
| <b>σ<sup>2</sup></b> = | 95%  | 1.96 <sup>2</sup>    | = 3.8416 |
| <b>p</b> =             | 50%  | 50%                  | = 0.50   |
| <b>q</b> =             | 50%  | 50%                  | = 0.50   |
| <b>e</b> =             | ± 5% | (5/100) <sup>2</sup> | = 0.0016 |

$$n = \frac{568.5568 * 0.25}{0.2352 + 0.9604} = \frac{142}{1.1956} = 118.89$$

n =119 enfermeros auxiliares

### 3.4.2 Instrumentos

A continuación se enumeran los instrumentos utilizados en el presente trabajo para la recopilación de datos en la unidad de análisis.

- Instrumentos 1: Se realizará entrevista a (01) jefe y (01) subjefe de la División, que consta de un total de veinte (17) preguntas: cinco (05) preguntas abiertas y once (8) cerradas que permitieron obtener la opinión del personal.
- Instrumento 2: Cuestionario auto administrado que consta de dieciocho (18) preguntas: tres (04) preguntas abiertas y catorce (14) cerradas de selección múltiple, dirigidas a ciento diecinueve (119) enfermeros auxiliares de los turnos diurnos, para verificar la opinión acerca del ambiente laboral actual.

### 3.4.3 Procedimiento

A continuación se presenta el cronograma de actividades que se realizaron para la Práctica Empresarial Dirigida.

**Cuadro No. 1**  
**Cronograma de actividades**

| Actividad  | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Solicitud de información general de la empresa                 |     |     |     |     |     |     |     |
| Se efectuó entrevista al personal para conocer la problemática |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboración de FODA  |     |     |     |     |     |     |     |
| Análisis FODA  |     |     |     |     |     |     |     |
| Planteamiento del problema                                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboración marco teórico                                      |     |     |     |     |     |     |     |
| Calculo de la muestra  |     |     |     |     |     |     |     |
| Elaboración de instrumentos                                    |     |     |     |     |     |     |     |
| Validación de instrumentos                                     |     |     |     |     |     |     |     |
| Prueba piloto  |     |     |     |     |     |     |     |
| Realización de entrevista a Jefes y cuestionarios al personal  |     |     |     |     |     |     |     |
| Tabulación de datos  |     |     |     |     |     |     |     |
| Presentación de datos  |     |     |     |     |     |     |     |
| Análisis de datos  |     |     |     |     |     |     |     |
| Conclusiones   |     |     |     |     |     |     |     |
| Propuesta  |     |     |     |     |     |     |     |
| Asesoría de PED  |     |     |     |     |     |     |     |

Fuente: elaboración propia agosto 2013.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a la información recopilada por medio de la entrevista dirigida al jefe y subjefe y el cuestionario autoadministrado dirigido al personal de enfermería de los turnos diurnos de la división de enfermería.

Resultado de entrevista

Matriz de Sentido  
Jefe y Subjefe de la división de enfermería

| No. | Dimensiones  | Fuentes  |  | Comentario  |
|-----|--|--|--|---|
|     |  | JEFE   | SUBJEFE  |   |
| 1   | Que significa para usted, Clima Organizacional?                                      | Ambiente de trabajo en un lugar, compañerismo, Trabajo en equipo.  | Modo de organizar dentro de las capacidades, en una area de trabajo.   | El personal de la jefatura y subjefatura no tiene bien definido que significa clima organizacional. |
| 2   | Como considera en su unidad el clima laboral   | Regular  | Bueno, porque están bien organizados.  | Según la opinión del personal, el clima organizacional de la unidad objeto de estudio es regular.   |
| 3   | Que considera usted que ayudaría a mejorar el clima laboral de su unidad de trabajo? | La motivación al personal, reconocer los exitos de las personas. No marcar los errores de los colaboradores. | Con autoridad limitada. Cualquier solicitud esta limitada a contestar hasta despues de informar al Jefe de la División.  | La unidad investiga actualmente no cuenta con un plan de motivación para el personal de enfermería. |
| 4   | Cuenta la unidad con un plan de motivación para el personal?                         | No   | No. La actividad que se tiene es nombrar al enfermero del mes, quien es elegido por los supervisores de area. Y durante la reunión mensual se entrega diploma y un vale por consumo básico, y se permite gozar un turno libre. | La unidad objeto de estudio no cuenta con un plan de motivación para el personal de enfermería.     |

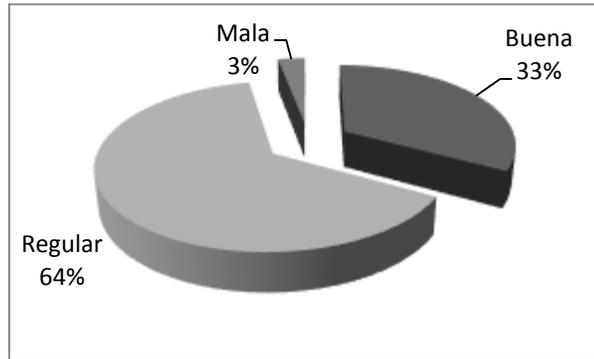
| No. | Dimensiones   | Fuentes   |   | Comentario  |
|-----|---|---|---|---|
|     |   | JEFE  | SUBJEFE   |   |
| 5   | como considera la comunicación con sus colaboradores?                                     | Regular   | Mala, muchas veces la información llega al personal de enfermería cambiada, no como era originalmente (telefono descompuesto) | La comunicación establecida entre los colaboradores y la Jefatura de la unidad investigada se considera regular y mala en muchas ocasiones porque la información es cambiada. |
| 6   | Toma en cuenta la opinión de los colaboradores.   | A veces   | Siempre   | El personal de la Jefatura de la unidad investigada a veces toma en cuenta la opinión de sus colaboradores  |
| 7   | Forma de hacer de conocimiento al personal, los nuevos procedimientos en la organización. | Verbal, escrita. Pero se carece de un procedimiento de retroalimentación. | En su mayoría de forma verbal. A veces por escrito.   | La comunicación con sus colaboradores es de forma: verbal y escrita. En su mayoría de forma verbal  |
| 8   | Sus colaboradores trabajan en equipo con las otras unidades ?                             | A veces   | Nunca   | De acuerdo a la opinión del personal de la Jefatura de la unidad objeto de estudio el personal no trabaja en equipo.  |
| 9   | Se fomenta al personal a trabajar en equipo?  | Nunca   | Siempre   | A los colaboradores no se fomenta el trabajo en equipo.   |
| 10  | Sus colaboradores tiene la confianza de dar a conocer sus ideas y solicitudes             | A veces   | Siempre   | Los colaboradores a veces tiene la confianza de dar a conocer sus ideas y solicitudes a las autoridades.  |

| No. | Dimensiones   | Fuentes  |   | Comentario  |
|-----|---|--|---|---|
|     |   | JEFE   | SUBJEFE   |   |
| 11  | Que aspectos considera que las reuniones mensuales, fomenta.                  | El objetivo principal es dar a conocer nuevos procedimientos, dar docencia a todos el personal. A veces se trata de motivar al personal. | Comunicar nuevos procedimientos y trata de dar charlas para fomentar el trabajo en equipo.  | Los objetivos de las reuniones mensuales son: mejorar la comunicación, dar docencia, motivar.   |
| 12  | Pueden los colaboradores hablar libremente con su jefe inmediato y superiores | Siempre, pero antes debe ser autorizado por la jefatura.   | Siempre   | Pueden dar hablar a sus jefes inmediatos, pero con previa autorización.   |
| 13  | Como considera el liderazgo en su unidad                                      | Autocrático  | Autocratico   | Su liderazgo es considerado autocrático.  |
| 14  | Podria comentar cual es la visión de la institución.                          | Conocer las problemáticas y realizar cambios.  | Brindar al paciente calidad de atención, dar mejores servicios al paciente y familia  | El personal no comentó adecuadamente la misión de la institución.   |
| 15  | Comente brevemente la misión de la unidad de trabajo.                         | Brindar una atención de calidad a los pacientes. Hacer sentir un ambiente confortable al paciente.                                       | Garantizar la atención al paciente a través de aprovechamiento máximo de los recursos.  | La misión de la unidad investigada es dar una atención de calidad a los pacientes a través de un ambiente confortable.  |
| 16  | Comente brevemente los objetivos de la unidad de trabajo?                     | Brindar cuidados de calidad. Favorecer la recuperación de los paciente.  | Brindar calidad de atención al paciente. Maximizar el recurso humano y material. Administrar correctamente los servicios enfocados al cuidado directo del paciente. | Los objetivos de la unidad investigada son: brindar cuidados de enfermería de calidad y favorecer la recuperación de los pacientes. Maximizar el recurso humano y material. |

Resultado de cuestionarios autoadministrado.

### Ilustración No. 1

Gráfica 1: Opinión acerca de la ambiente laboral de la unidad

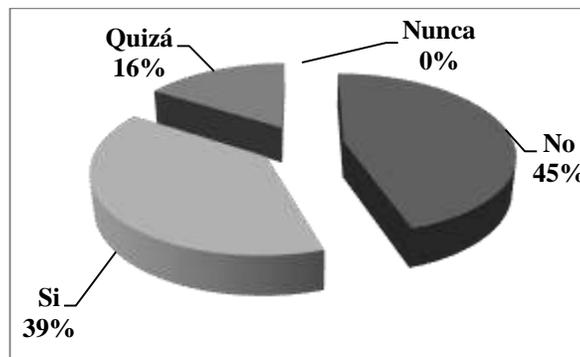


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

Según gráfica anterior, un poco más de seis enfermeros (as) de la unidad objeto de estudio opinó que la atmosfera laboral es regular. Por otra parte tres de cada diez colaboradores calificó como buena la atmosfera que observa en su área de trabajo.

### Ilustración No. 2

Gráfica 2: Oportunidad de cambiar de institución de trabajo

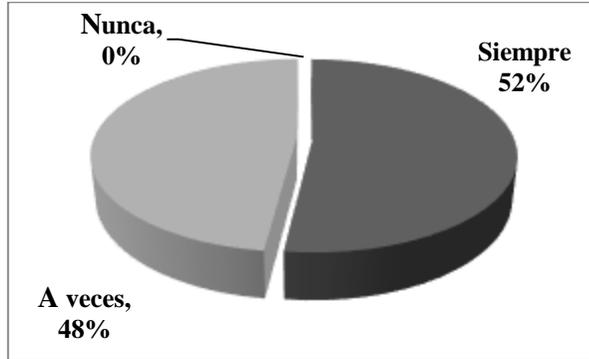


Fuente: Elaboración propia julio 2013

Con base a la totalidad de los entrevistados y según lo muestra la gráfica anterior, un poco más de la mitad del personal de enfermería si ha pensado en cambiar de institución de trabajo, si tuviera la oportunidad.

### Ilustración No. 3

Gráfica 3: Se siente orgulloso de la institución de trabajo

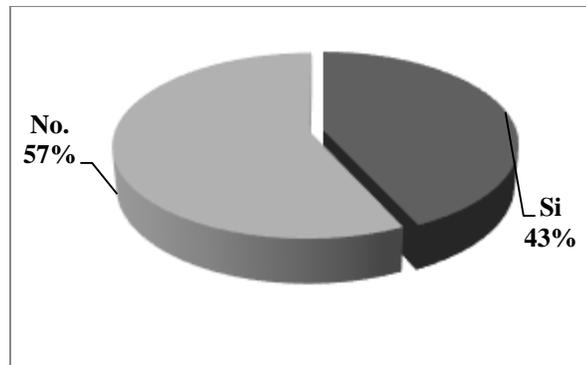


Fuente: Elaboración propia julio 2013

En base al cuestionario se pudo determinar que un poco más de la mitad del personal de enfermería siempre se siente orgulloso de pertenecer a la institución objeto de estudio, pero más de cuatro de cada diez enfermeros (as) a veces se siente orgulloso.

### Ilustración No. 4

Gráfica 4: Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo

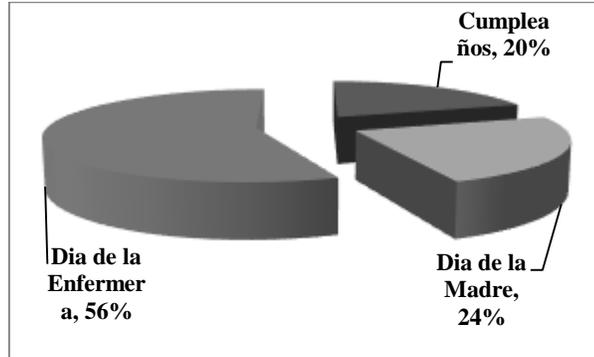


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

De acuerdo al resultado del cuestionario realizado al personal de enfermería, casi seis de cada diez enfermeros (as) manifestaron que no existen incentivos por realizar bien sus labores.

### Ilustración No. 5

Gráfica 5: Organizan en su unidad celebraciones para motivarlo como

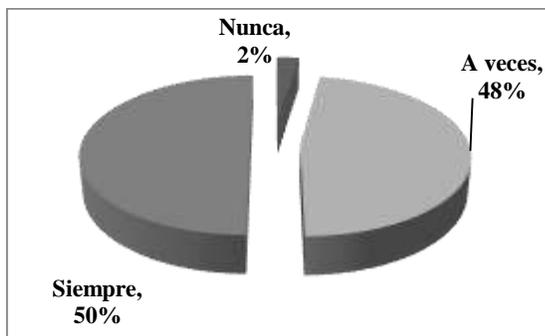


Fuente: Elaboración propia julio 2013

Con respecto a la gráfica anterior, muestra que en la unidad de objeto de estudio, la celebración que se realiza con mayor frecuencia como forma de motivar al personal es el día del enfermero (a).

### Ilustración No. 6

Gráfica 6: Fomenta la institución el desarrollo de su carrera

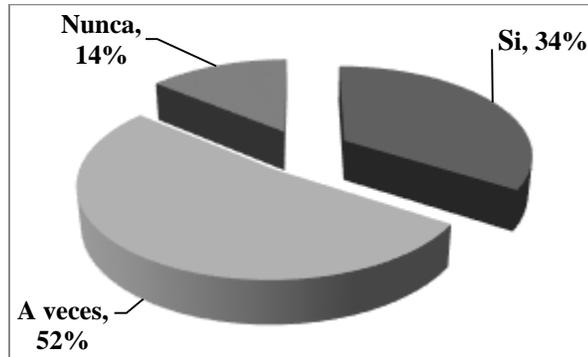


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

Según los datos recopilados, el personal de enfermería opinó que la institución fomenta el desarrollo de su carrera como enfermeros.

### Ilustración No. 7

Gráfica 7: Escucha mi superior mis opiniones

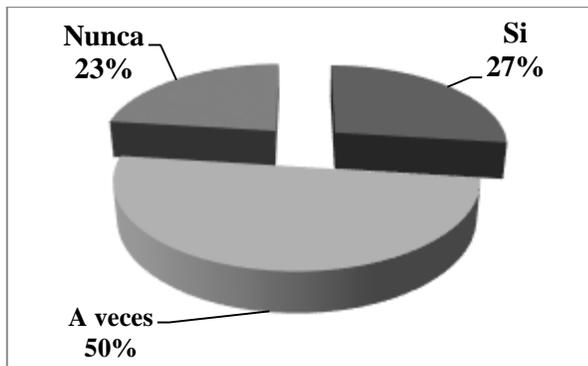


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

De acuerdo a la gráfica anterior, un poco más de cinco de cada diez enfermeros (as) opinaron que a veces, su jefe escucha la apreciación sobre alguna situación que se da en la unidad de trabajo.

### Ilustración No. 8

Gráfica 8: Toma en cuenta mis opiniones mi jefe

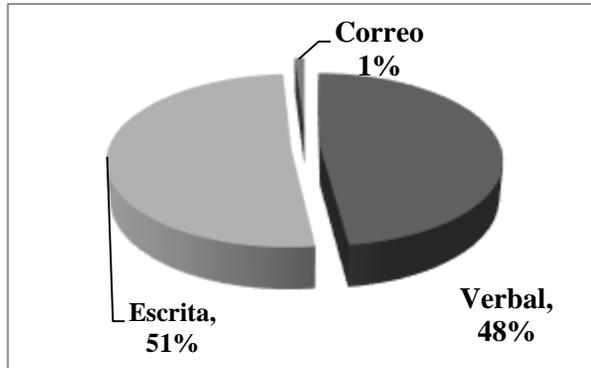


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

En base a la gráfica anterior, muestra que la mitad del personal entrevistado opina que su jefe a veces toma en cuenta su opinión. Por otro lado, dos de cada diez enfermeros (as) indicaron que su jefe nunca toma en cuenta su opinión.

### Ilustración No. 9

Gráfica 9: Como recibe información de los nuevos procedimientos

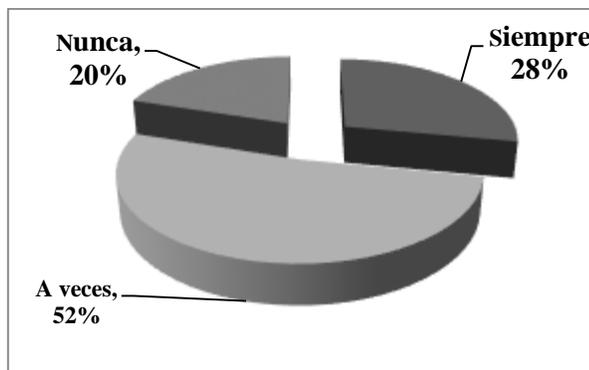


Fuente: Elaboración propia julio

Según el total de los cuestionarios, la gráfica muestra que el personal recibe información de nuevos procedimientos de forma escrita y verbal.

### Ilustración No. 10

Gráfica 10: Considera que las reuniones mensuales ayudan a tener una mejor comunicación en su unidad de trabajo

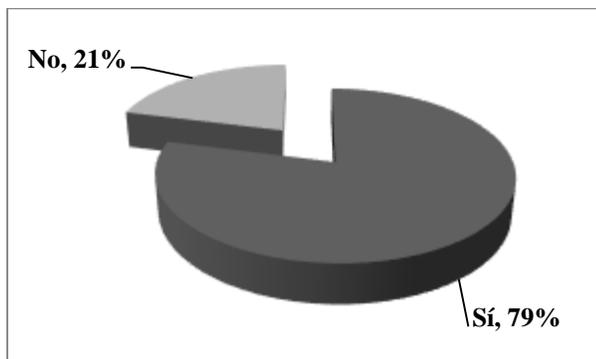


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

La unidad objeto de estudio organiza reuniones mensuales con el personal con el fin de comunicar, dar instrucción sobre nuevos procedimientos, y para mejorar la calidad de trabajo de cada enfermero (a). Según la gráfica anterior, el personal opinó que a veces son de ayuda las reuniones.

### Ilustración No. 11

Gráfica 11: Considera a sus compañeros como amigos

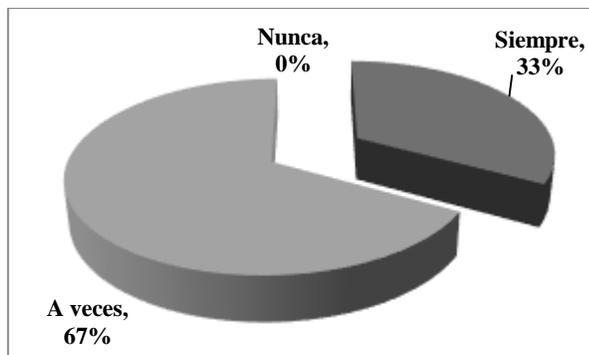


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

Según la gráfica anterior, el personal de enfermería opinó que sí considera como amigos a sus compañeros de la institución.

### Ilustración No. 12

Gráfica 12: Su jefe fomenta el trabajo en equipo

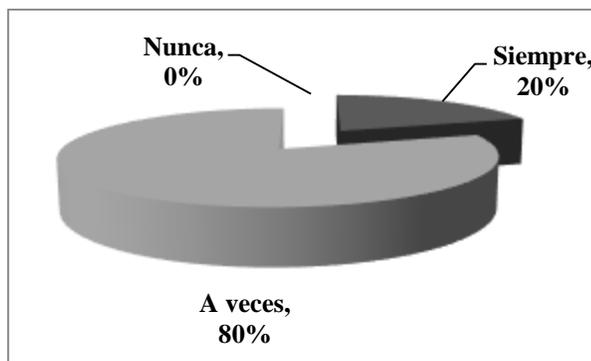


Fuente: elaboración propia julio.

El personal de enfermería opinó que su jefe que a veces fomenta el trabajo en equipo.

### Ilustración No. 13

Gráfica 13: Puede expresar sus opiniones a su jefe y superiores libremente

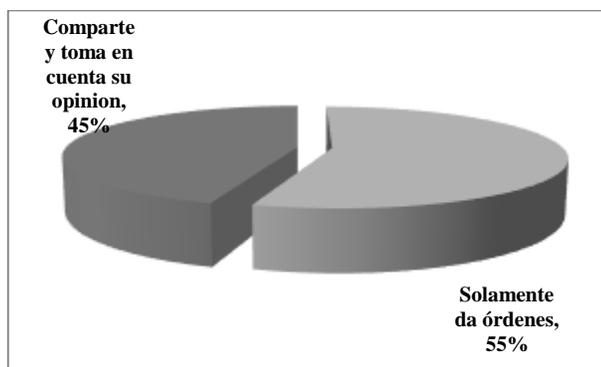


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

De acuerdo a la información recopilada el personal de enfermería a veces puede expresar sus opiniones a su jefe y superiores libremente.

### Ilustración No. 14

Gráfica 14: Como considera que es su jefe.

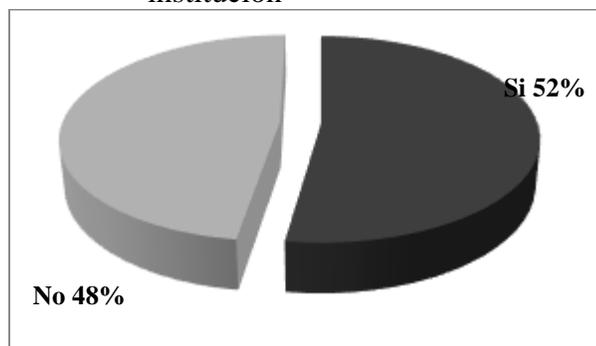


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

Según la gráfica anterior, el personal de enfermeros (as) opinó que su jefe solamente da órdenes, lo que significa que es un liderazgo autocrático.

### **Ilustración No. 15**

**Gráfica 15: Comente brevemente la misión de la institución**

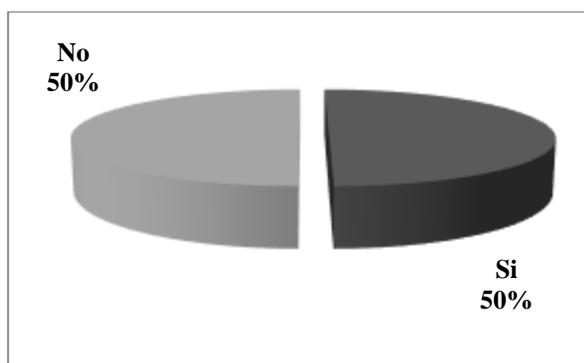


Fuente: elaboración propia julio 2013.

Solamente cinco de cada diez enfermeros (as), comentaron brevemente la misión de la institución.

### **Ilustración No. 16**

**Gráfica 16: Comente brevemente la misión de la división de enfermería**

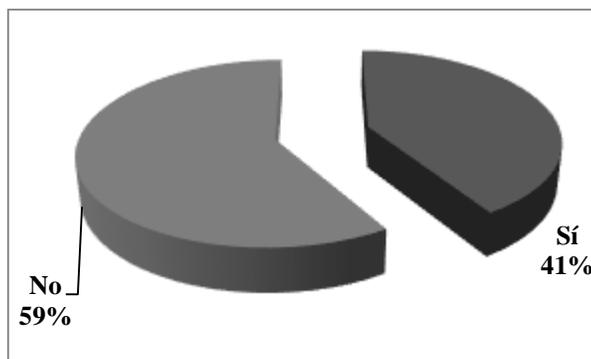


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

Según la información recopilada y según gráfica que antecede, la mitad del personal de enfermería entrevistado comentó brevemente la misión de la unidad objeto de estudio.

### Ilustración No. 17

Gráfica 17: Comente brevemente los objetivos de la división de enfermería

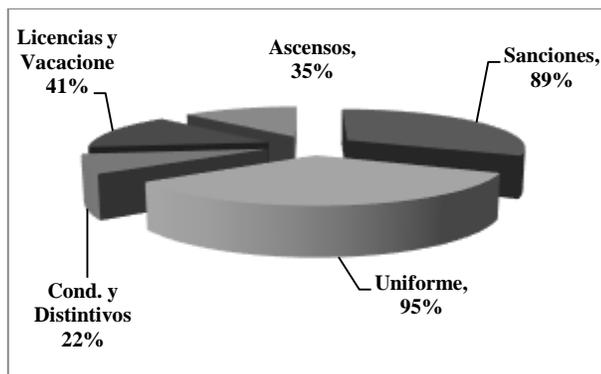


Fuente: Elaboración propia julio 2013.

De acuerdo a los datos recopilados, de cada diez enfermeros (as) solamente cuatro comentaron brevemente los objetivos de la división de enfermería.

### Ilustración No. 18

Gráfica 18: Qué reglamentos conoce usted



Fuente: Elaboración propia julio 2013.

De acuerdo al personal entrevistado; el reglamento que más conoce el personal es el de uniformes y sanciones.

## Capítulo 5

### 5.1. Análisis de Resultados

El clima organizacional es la apreciación que tiene los colaboradores de su ambiente donde trabaja, y dependiendo de la calidad de este medio el nivel de satisfacción laboral es alto o bajo. La atmosfera laboral también permite que el desempeño laboral sea mejor.

Los objetivos individuales y organizacionales no siempre se relacionan muy bien. Cuando una organización desea alcanzar sus objetivos, muchas veces centra su atención en el cumplimiento de los mismos, pero esto provoca un clima organizacional bajo, según Chiavenato, I (2007), también los colaboradores crean sentimientos de frustración o falta de disposición de permanencia y compromiso hacia la institución. Esto se confirma, según gráfica 2, obteniendo un resultado que un poco más de cuatro de cada diez enfermeros (as) no se cambiaría de trabajo. Por el contrario casi cuatro de cada diez si tomarían en cuenta otra oportunidad de trabajo. Así mismo casi dos de cada diez quizá considerarían un cambio de organización.

Según Chiavenato, I. (2007), el clima organizacional “se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización. Según gráfica 1 se pudo evidenciar que el personal percibe un ambiente laboral desfavorable de tipo colectivo ya que de cada diez enfermeros (as) poco más de seis opinó que el ambiente laboral de su división es regular, y por el contrario tres de cada diez indicaron que la atmosfera laboral de la unidad es buena. Así mismo, esto concuerda con la opinión emitida por la jefatura, que el clima organizacional percibido en la división es regular como se observa en la matriz de sentido.

La motivación tiene una estrecha relación con el clima organizacional, conforme a Chiavenato, I. (2007), según la investigación realizada se confirma, ya que de acuerdo, al Jefe de la división de enfermería no se cuenta con un plan de motivación, como se describe en matriz de sentido. Y según el criterio del personal de enfermería, según gráfica No. 4, poco más de la mitad del

personal de enfermería indicó que no existen incentivos para realizar un mejor trabajo en tanto que de cada diez, cuatro enfermeros (as) indicó que si reciben incentivos al realizar un buen trabajo.

Koontz H. y Weihrich H. (2004), afirma que en la teoría de motivación según Herzberg hay un grupo de satisfactores relacionados con el contenido del trabajo entre ellos: el logro, el reconocimiento y el crecimiento laboral entre otros. De acuerdo a la investigación realizada esto no concuerda según gráfica 4, donde se preguntó si existían incentivos que lo motivaran a realizar un mejor trabajo, el más de la mitad del personal de enfermería considera que no hay ningún tipo de reconocimiento.

El liderazgo y la motivación están relacionados mutuamente, este proceso puede influenciar para que las personas se esfuercen voluntariamente a la realización de sus metas grupales, según Koontz H. y Weihrich H. (2004), el líder autocrático: es el que impone y espera el cumplimiento de las tareas. Cabe mencionar que en esta investigación se confirma que el liderazgo identificado es el autocrático. Lo anterior de acuerdo a los resultados obtenidos en gráfica 14.

La comunicación de acuerdo con Chiavenato, I. (2007) es el intercambio de información entre personas con retroalimentación. Esto no coincide, ya que de acuerdo a gráfica 7, se preguntó si el superior escucha sus opiniones, solamente tres de cada diez enfermeros (as) opinó que si escuchan sus opiniones, pero un poco más de la mitad del personal indicaron que a veces escuchan su opinión. Así mismo el jefe de la división indicó que a veces se escucha y no hay una retroalimentación con los colaboradores como se observa en la matriz de sentido.

Dubrin, A. (2003), describe que el proceso de comunicación es el medio que utiliza una organización para realizar sus labores, se comprobó de acuerdo a la investigación que la mitad del personal de enfermería opinó que la comunicación es de forma escrita.

Los equipos en el trabajo son personas que trabajan en conjunto, trabajan en forma cooperativa para alcanzar un objetivo en común, según Dubrin, A. (2003). De acuerdo a la información obtenida en la investigación, se determinó que no coincide, según gráfica 12 en donde se pregunta, si la jefatura anima para trabajar en equipo, de cada diez enfermeros (as) casi siete opinó que a veces se anima el trabajo en equipo, en tanto que un poco más de tres de cada diez colaboradores expresó que siempre se anima a trabajar en equipo. Por otra parte, según matriz de sentido el jefe de la división indicó que no se fomenta el trabajo en equipo.

## Conclusiones

Como consecuencia de la investigación, y de acuerdo a los resultados obtenidos y analizados en el presente trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones.

Según los datos recopilados se pudo establecer que en la unidad objeto de análisis, el clima organizacional no es el adecuado, ya que fue calificado como regular tanto por los colaboradores como por la Jefatura de la unidad de estudio. El clima organizacional tiene una relación estrecha con el comportamiento de las personas, debido al clima laboral que los colaboradores perciben ha creado una falta de sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

Se pudo determinar que la comunicación establecida actualmente en la unidad investigada, es de forma descendente, solamente se informa y no hay retroalimentación. El tipo de comunicación establecida es de forma escrita y verbal. La motivación tiene una dependencia directa del clima organizacional y en la unidad de estudio, esta dimensión evaluada es desfavorable. El personal de enfermería no se siente motivado.

Se conoció que los jefes de área no promueven el trabajo en equipo y el tipo de liderazgo implantado es de tipo autocrático. El líder autocrático solamente da órdenes y no permite dar incentivos.

De cada diez enfermeros (as), solamente cinco enfermeros (as) conocen la visión y objetivos de la unidad investigada.

## **Propuesta**

### **Programa de mejora de clima organizacional**

#### **7.1 Generalidades**

La propuesta que se presenta a continuación tiene como objetivo servir de instrumento de apoyo para mejorar el ambiente laboral existente, ya que es importante lograr una relación de armonía y motivación entre los colaboradores para el logro de los planes organizacionales. La dirección de una unidad de trabajo está ligada directamente con un liderazgo efectivo, y este es el encargado de fomentar en su grupo de colaboradores; el trabajo en equipo, una comunicación efectiva y un alto grado de motivación.

#### **7.2 Justificación**

El clima organizacional muestra la apreciación que tienen los colaboradores del ambiente que los rodea, por tal razón es importante realizar una evaluación periódica del mismo.

De acuerdo a la investigación anterior, se determinó que el ambiente actual de la unidad en estudio no es el adecuado, por lo que se debe mejorar dicha problemática. El clima laboral está relacionado con la motivación individual, esto hace necesario reforzar el nivel dirección de la unidad y mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

#### **7.3 Objetivo General**

Proveer de un instrumento que ayude a mejorar el ambiente laboral de la división de enfermería del Hospital Amanecer, por medio de la implementación de un programa de capacitación que mejore los conocimientos acerca de las dimensiones siguientes: clima organizacional, dirección, motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

#### 7.4 Objetivos Específicos

- Implementar un programa de capacitación en clima laboral y dirección
- Mejorar la comunicación entre colaboradores y jefes
- Promover un liderazgo de tipo participativo
- Fomentar el trabajo en equipo entre el personal de enfermería y otros grupos del Hospital Amanecer
- Generar compromiso en el personal de enfermería a través de programas de motivación en el reconocimiento de su desempeño laboral.
- Promover la participación de los empleados, apoyando sus aportes.

#### 7.5 Alcances

La presente investigación, propone una propuesta que pretende mejorar el clima organizacional de la división de enfermería del Hospital Amanecer, mediante los indicadores siguientes:

- Un clima organizacional elevado
- Comunicación efectiva
- Mayor participación de los colaboradores
- Sentido de pertenencia
- Mejor desempeño de los empleados
- Trabajo en equipo

#### 7.6 Metodología

La implementación del programa de capacitación se realizará en las reuniones del último jueves de cada mes, reuniones de carácter obligatorio para todo el personal de enfermería.

## 7.7 Implicación de Dirección

Previo a la implementación de la propuesta, se hará de conocimiento al Departamento de Recursos Humanos, quien se encargará de gestionar la autorización y aprobación por parte de la dirección del hospital Amanecer, ya que es indispensable el apoyo de la superioridad para su cumplimiento.

Como responsable para el seguimiento del programa de capacitación se nombrará al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quien será el responsable de su cumplimiento.

## 7.8 Recursos

Los recursos necesarios para la ejecución del programa se desglosarán en humanos, institucionales, mobiliario y equipo y materiales y útiles.

- Humanos: para la ejecución del programa de capacitación del clima laboral es necesario la participación del personal de la jefatura así como los colaboradores que conforman la unidad investigada.
- Institucionales: para llevar a cabo el programa de capacitación se solicitará la colaboración del jefe de recursos humanos del Hospital Amanecer y Asociación de Gerentes de Guatemala
- Mobiliario y equipo: las instalaciones de la empresa serán el lugar de la implementación del plan de capacitación; se utilizará el aula magna ubicada en el 4º. Nivel del Hospital Amanecer con capacidad para 200 personas, incluyendo el mobiliario y equipo necesario para cada conferencia o taller que se llevará a cabo.
- Papelería y útiles: serán necesarios el uso de útiles de oficina, cuyo costo se incluye en los recursos financieros para cada subprograma.

## 7.9 Programación

Para el desarrollo del plan de capacitación de clima organizacional; que lo conforman las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación y trabajo en equipo se establece la siguiente programación.

**Cuadro No. 2**  
**Programación y calendarización**

| <b>Actividad</b>  | <b>Ene - 14</b> | <b>Feb-14</b> | <b>Mar-14</b> | <b>Abr- 14</b> | <b>May-14</b> | <b>Jun-14</b> | <b>Jul-14</b> | <b>Responsable</b>                                      |
|---|-----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---|
| Presentación de propuesta                                 |                 |               |               |                |               |               |               | Autora de propuesta                                     |
| Reunión para analizar propuesta                           |                 |               |               |                |               |               |               | Autora de propuesta y Jefe de división                  |
| Reunión para aprobación de propuesta                      |                 |               |               |                |               |               |               | Autora de propuesta, Jefe financiero y jefe de división |
| Preparativos para implementar el programa                 |                 |               |               |                |               |               |               | Jefe de recursos humanos y jefe de división             |
| Desarrollo del programa "Clima organizacional"            |                 |               |               |                |               |               |               | Jefe de recursos humanos                                |
| Desarrollo de programa "Dirección y liderazgo"            |                 |               |               |                |               |               |               | Jefe de recursos humanos y asesor externo               |
| Desarrollo de programa "Motivación"                       |                 |               |               |                |               |               |               | Jefe de división de enfermería                          |
| Desarrollo de programa "Comunicación y trabajo en equipo" |                 |               |               |                |               |               |               | Jefe de recursos humanos, asesor externo                |

Fuente: Diseño propio agosto 2013.

## 7.10 Contenido de la propuesta

Para la implementación de programa de capacitación para mejorar el clima organizacional se debe dar respuesta a las interrogantes siguientes:

- ¿Quién recibirá la capacitación?  
Jefes, subjefes, personal de enfermería de la división.
- ¿Cómo realizará la capacitación?  
De forma grupal e individual, utilizando medios audiovisuales.

- ¿Quién efectuará la capacitación?  
Departamento de Recursos Humanos del Hospital Amanecer  
Asociación de Gerentes de Guatemala y Cámara de Comercio de Guatemala.
- ¿Cuál es el lugar donde serán capacitados?  
Aula magna ubicada en el 4ª. Nivel del Hospital Amanecer.
- ¿En qué fecha se llevará a cabo la capacitación?  
El último jueves de cada mes según calendario ya establecido por la división de enfermería.
- ¿Cuál es el objetivo de la capacitación?  
Sensibilizar y animar a los líderes para ser capaces de crear un ambiente laboral de armonía y motivar una comunicación efectiva.

#### 7.11 Sensibilizar a jefe y subjefe de la división

Como punto de partida para la implementación del programa de mejora del clima organizacional de la división de enfermería, se debe contar con el apoyo y disposición del jefe y subjefe de la división, quienes deberán estar comprometidos para cumplir con los objetivos del programa.

Para comprender el contenido de la propuesta se presenta las fases que conforman:

Fase 1: establecer las deficiencias del clima organizacional de la unidad en estudio y se identifican las dimensiones que serán tomadas como base para desarrollar la propuesta, tomando en cuenta los principales problemas analizados de acuerdo a la información recopilada según capítulo No. 5

Fase 2: proponer la implementación de un programa de capacitación para dotar de conocimiento al personal de jefatura referente al clima organizacional. Esto ya que se observó en la matriz de sentido que parte del personal de la jefatura no tiene conocimiento acerca del que es el clima organizacional.

El conocimiento acerca del clima laboral permitirá que el personal encargado de la dirección de la unidad investigada conozcan la necesidad de mejorar la atmósfera laboral actual y así lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Esto permitirá promover un ambiente laboral ameno, con sentido de pertenencia, creando así una ventaja competitiva para la institución, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Fase 3: luego de conocer y adquirir los conocimientos acerca del clima organizacional, se propone implementar un plan de capacitación para el personal de jefatura, en el área de dirección y liderazgo, ya que varios factores relacionados con el liderazgo y prácticas de la dirección crean una variedad de actitudes en el personal de una unidad de trabajo.

Fase 4: proponer programas de motivación en el que todo el personal participe, ya que la motivación está estrechamente ligada en la creación de un ambiente laboral adecuado para los colaboradores. De la misma manera, la motivación laboral es una herramienta importante para crear un interés en un mejor desempeño de los colaboradores en su área de trabajo. La motivación está basada en los incentivos morales para realizar un buen trabajo.

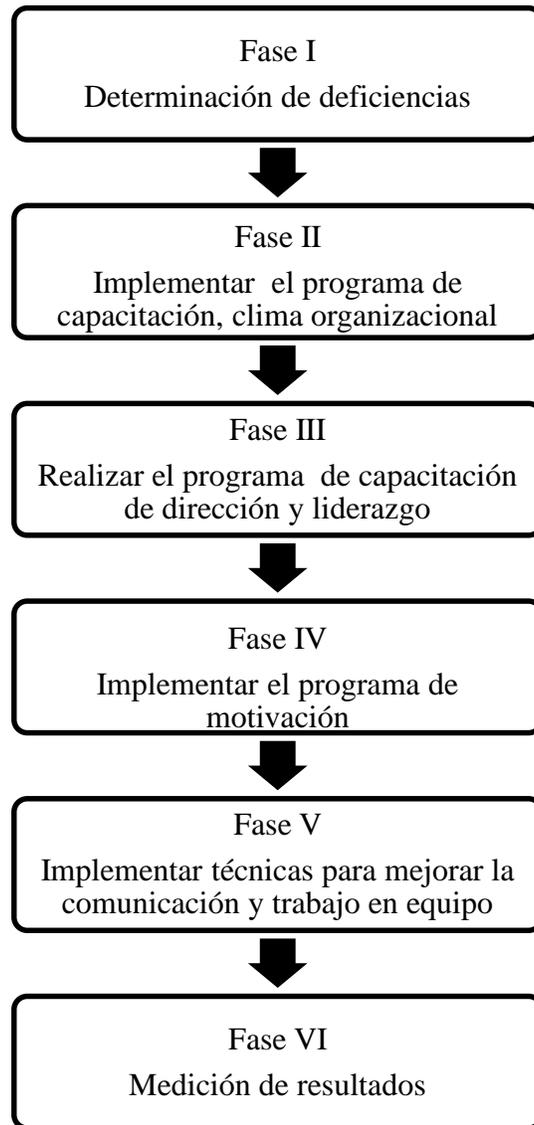
Fase 5: habiendo introducido mejoras en el conocimiento del clima organizacional, liderazgo, motivación se plantea un plan de capacitación para crear una comunicación efectiva aunada con el trabajo en equipo involucrando al personal de jefatura y colaboradores de la unidad de estudio.

Fase 6: después de terminado cada plan de acción del programa de capacitación se utilizarán técnicas de evaluaciones teóricas al personal de directivos y encuesta para el personal de colaboradores para verificar las actitudes del personal en un corto plazo. Para verificar su percepción de la información recibida y la actitud de sus superiores. Recordando que los resultados de la formación del recurso humano es a largo plazo.

En cada plan de acción del programa de capacitación para mejora del clima organizacional de la unidad objeto de estudio, se encuentran las áreas de resultados, tipo de evaluación, verificación y técnica, aquí se describe que método debe utilizar evaluar los resultados deseados, como podemos verificar cambios deseados.

**Figura No. 8**

Esquema de propuesta de mejora del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia agosto 2013.

## 7.12 Fase I

### Identificación de las deficiencias del clima organizacional actual de la división de enfermería del Hospital Amanecer

De acuerdo al análisis de los datos recopilados en la presente investigación se encontraron las siguientes

- Parte del personal de jefatura no tiene conocimiento de que es el clima laboral.
- La mayor parte del personal de enfermería considera que el clima laboral de la empresa es regular.
- Muy pocos empleados dijeron haber obtenido reconocimiento por un buen desempeño laboral.
- El 57% de los colaboradores opinó que no hay incentivos al momento de realizar un buen trabajo.
- El sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución está en un nivel bajo debido a la motivación del personal, ya que de cada diez, cinco enfermeros (as) han considerado el cambio de trabajo.
- De cada diez enfermero, poco más de cinco indicaron que la comunicación no sus superiores no es la adecuada.
- Así mismo se determinó que las reuniones que mensualmente se organizan a veces ayudan a mejorar la comunicación en el grupo de trabajo, por lo que en muchas ocasiones no se logran los objetivos establecidos.
- Los colaboradores indicaron que a veces sus superiores escuchan sus opiniones.
- Calificaron como autoritario el liderazgo establecidos actualmente.
- La jefatura no fomenta el trabajo en equipo de la unidad.
- En su mayoría el personal no conoce la misión y los objetivos de la división de enfermería.

### 7.13 Fase 2

#### Clima organizacional

- Presentación

Considerando los resultados no favorables en el clima laboral que actualmente impera en la unidad de análisis, se hace necesaria la implementación de un plan de acción para mejorar el mismo. Lo anterior con el fin de crear en los líderes de la unidad conocimientos básicos de clima organizacional ya que es éste el que favorece en un mejor desempeño laboral y como resultado el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Objetivos:

Crear líderes capaces de implantar un clima de armonía en la unidad de análisis.

- Recursos

Humanos:

Personal encargado de dirección de la división de enfermería.

- Institucionales:

Jefe del Departamento de Recursos Humanos

- Mobiliario y equipo:

Sillas, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

- Financieros:

El costo de la implantación del programa “clima organizacional”, incluye la estimación de todas las actividades a realizar en el plan de acción. Este no tendrá ningún costo, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Amanecer será el encargado de realizar la capacitación.

**Cuadro No. 3**

**Plan de acción del programa de capacitación clima organizacional**

**Unidad:** División de enfermería

**Dirigida a:** Jefe y Subjefe de división.

**Fecha:** Enero-2014

**Objetivo:**

Proveer al personal encargado de dirigir la división de enfermería de conocimientos acerca del clima organizacional, para crear un ambiente de armonía en su área de trabajo y así cumplir con los objetivos de la organización.

| <b>Táctica</b> | <b>Acciones</b>  | <b>Seguimiento</b> | <b>Responsable</b>   | <b>Resultado</b>   | <b>Tipo de evaluación</b>                                      | <b>Verificación</b>   | <b>Técnica</b>                             |
|----------------|--|--------------------|--|--|--|---|--|
| Capacitación   | Proveer de conocimientos básicos acerca de clima organizacional, y cuáles son los beneficios en contar una un ambiente de armonía. | 30,01, 2014.       | Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Amanecer. | Habilidad para mantener un ambiente de armonía en la unidad de trabajo, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. | Realizar encuestas para verificar cambios en el clima laboral. | Información acerca de los cambios obtenidos por medio de las encuestas al a Dirección de la institución | Reunión mensual con los jefes de división. |

### 7.14 Fase 3

#### Dirección y liderazgo

- Presentación

Una de las etapas importantes de la administración es la de dirección. Cada grupo de trabajo debe contar con una cabeza para realizar mejor sus actividades. Un buen líder hace que un equipo actúe como se requiere para el logro de los objetivos organizacionales, para que no se conviertan las actividades en una obligación para los subalternos; sino que crear un compromiso por parte de los empleados hacia la organización.

- Objetivos

Dotar al personal de líderes capacidad de influir en los colaboradores de forma positiva para el logro de los objetivos.

Que los líderes sean capaces de motivar al personal para crear un ambiente de armonía.

- Recursos

Humanos:

Los jefes de la división de enfermería

Asesor externo

- Institucionales:

Hospital Amanecer

Asociación de Gerentes de Guatemala

- Mobiliario y equipo:

Sillas, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

Financieros:

El costo de la implantación del programa “dirección y liderazgo”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse el cual tendrá un costo de Q. 4,000.00.

#### Cuadro No. 4

#### Plan de acción del programa de capacitación dirección y liderazgo

**Unidad:** división de enfermería

**Dirigida a:** Jefe, Subjefe y supervisores de división

**Fecha:** Febrero-2014

**Objetivo:**

Contar con líderes capaces de generar un ambiente de armonía que provoque el involucramiento del personal en la organización, optimizando la capacidad del empleado para motivarlo y comprometerlo al alcance de los objetivos institucionales.

| Táctica      | Acciones   | Seguimiento | Responsable   | Resultado   | Tipo de evaluación  | Verificación  | Técnica                                    |
|--------------|--|-------------|---|---|---|---|--|
| Capacitación | Recibir capacitación a cerca de la etapa de dirección en la administración.          | 03,02,2014. | Departamento de Recursos Humanos del Hospital Amanecer. | Disponer de líderes capaces de lograr un ambiente de armonía en su unidad de trabajo. | Cambios en la actitud por parte de los líderes hacia sus colaboradores. | Información acerca de los cambios obtenidos por medio de las encuestas.             | Reunión semanal con los jefes de división. |
|              | Recibir capacitación y realizar talleres acerca de los cinco factores del liderazgo. | 10,02,2014. | Asesor Externo  | Líderes positivos capaces de influir en su grupo de trabajo.                          | Programar actividades vivenciales con su grupo de trabajo.              | Supervisar la programación de las actividades organizadas en cada grupo de trabajo. |  |
|              | Convertirse en un líder positivo en la organización.                                 | 17,02,2014. | Asesor Externo  | Implementación de un liderazgo participativo.   |   |   |  |

## 7.15 Fase 4

### Motivación

- Presentación

Para motivar al personal, es importante utilizar la herramienta del reconocimiento individual por sus logros diarios, por sus actitudes, así mismo el reconocimiento por unidad de trabajo, con el fin de motivar, e incentivar a un mejor desempeño laboral y con esto lograr un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución. De la misma forma se llevará a cabo una conferencia para sensibilizar la auto motivación.

- Objetivos

Mejorar el grado de motivación del personal por medio de los reconocimientos individuales y por unidad de trabajo.

- Recursos

Humanos:

Personal de enfermería de la división.

- Institucionales:

Hospital Amanecer, Cámara de Comercio de Guatemala.

- Mobiliario y equipo

Sillas, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual.

- Financieros:

El costo de la implantación del programa “motivación”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción tendrá un costo de Q. 5,500.00.

## Cuadro No. 5

### Plan de acción para motivar al personal

**Unidad:** división de enfermería

**Objetivo:**

Crear un sentido de pertenencia en el personal, reconocer el buen desempeño de los colaboradores en su área. Ser capaces de crear incentivos para mejorar la actitud de los colaboradores.

| <b>Tiempo</b> | <b>Acción</b>  | <b>Actividad</b>  | <b>Responsable</b>  |
|---------------|--|---|---|
| Mensual       | Reconocimiento individual por sus logros diarios, por sus actitudes, con el fin de motivar, e incentivar a mejorar su desempeño laboral. | Emitir una boleta por medio de votación del personal de cada unidad de trabajo, designar una puntuación al empleado del mes de acuerdo a siguientes actitudes: <ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Actitud hacia el trabajo</li><li>• Cumplimiento de objetivos</li><li>• Trato cordial con los demás</li></ul> | El personal que integra cada servicio de la división de enfermería.                           |
| Mensual       | Reconocimiento por área de trabajo, con el fin de motivar el buen desempeño de sus labores grupales.                                     | Emitir una boleta donde se anote los aspectos relevantes del área de trabajo y si logro los objetivos impuestos durante mes evaluado.   | El personal de enfermería encargado de supervisar cada servicio de la división de enfermería. |

### Plan de acción para motivar al personal

| <b>Tiempo</b> | <b>Acción</b>   | <b>Actividad</b>                   | <b>Responsable</b>         |
|---------------|---|------------------------------------|----------------------------|
| Capacitación  | Adquirir conocimientos de<br>Actitud positiva<br>Automotivación | Conferencia para todo el personal. | A cargo de asesor externo. |

## 7.16 Fase 5

### Comunicación y trabajo en equipo

- Presentación

Una comunicación efectiva permite hacer llegar la información de forma adecuada a todo el personal de una institución. La comunicación es la forma de cumplir los objetivos organizacionales por lo que es de suma importancia la implementación de una comunicación de doble vía, tanto de forma ascendente como descendente.

Así mismo es importante fomentar el trabajo en equipo en la unidad investigada, ya que esto genera un ambiente de apoyo entre los colaboradores y como resultado un desempeño eficaz y eficiente.

- Objetivos

Crear una comunicación tanto ascendente como descendente, permitiendo a los colaboradores expresar sus opiniones de forma libre.

- Recursos

- Humanos:

Todo el personal de la división de enfermería.

Jefe del departamento de recursos humanos del Hospital Amanecer

Asesor externo

- Institucionales:

Hospital Amanecer

Asociación de Gerentes de Guatemala

- Mobiliario y equipo:

Sillas, pizarrones, marcadores, útiles de oficina y equipo audiovisual

- Financieros:

El costo de la implantación del programa “comunicación y trabajo en equipo”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, con un costo de Q. 8,000.00.

## Cuadro No. 6

### Plan de acción del programa de capacitación comunicación y trabajo en equipo

**Unidad:** división de enfermería      **Dirigida a:** todo el personal de la división de enfermería      **Fecha:** Abril-2014

**Objetivo:**

Aplicar las técnicas de trabajo en equipo y motivación de trabajo. Aprender a organizar reuniones de trabajo eficaces. Adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo una adecuada gestión para lograr una comunicación efectiva.

| <b>Táctica</b> | <b>Acciones</b>   | <b>Seguimiento</b> | <b>Responsable</b> | <b>Resultado</b>  | <b>Tipo de evaluación</b>   | <b>Verificación</b> | <b>Técnica</b>                   |
|----------------|---|--------------------|--------------------|---|---|---------------------|----------------------------------|
| Capacitación   | Dar a conocer por medio de una capacitación: Que es trabajo en equipo. Diferencia entre grupo y trabajo en equipo. Técnicas para trabajar en equipo y ejemplos vivenciales. | 24,04,2014.        | Asesor externo     | Concientización y sensibilización en el liderazgo, respecto al trabajo en equipo. | Evaluar por medio del a observación los cambios efectuados en cada unidad de trabajo. | Solicitar informe.  | Reunión mensual con el personal. |

**Plan de acción del programa de capacitación comunicación y trabajo en equipo**

| <b>Táctica</b> | <b>Acciones</b>  | <b>Seguimiento</b> | <b>Responsable</b>                                      | <b>Resultado</b>   | <b>Tipo de evaluación</b>  | <b>Verificación</b> | <b>Técnica</b>                   |
|----------------|--|--------------------|---|--|--|---------------------|----------------------------------|
| Capacitación   | Definir que es comunicación. Barreras de la comunicación, retroalimentar transferencia de mensaje. | 29,5,2014.         | Asesor externo  | Conocimientos y habilidades para no crear barreras en la comunicación. | Observar la actitud del personal.  |                     | Reunión mensual con el personal. |
|                | Técnicas para lograr la comunicación efectiva.   |                    |   |  |  |                     |                                  |
|                | Realizar actividades vivenciales para aprender a trabajar en equipo.                               | 26,6,2014.         | Departamento de Recursos Humanos del Hospital Amanecer. | Crear un ambiente de armonía y trabajo en equipo.                      | Por medio de la observación, verificar si la armonía entre compañeros ha mejorado. |                     | Reunión mensual con el personal. |
|                | Realizar actividades deportivas, organizadas por cada área de la división.                         | 24,06,2014.        | División de enfermería                                  | Trabajar en equipo.  | Observación  |                     |                                  |

### 7.17 Costo de la implantación de propuesta

La cifra que se presenta a continuación es una aproximación del costo de la implementación de la propuesta de mejora de clima organizacional para la división de enfermería del Hospital Amanecer.

**Cuadro No. 7**

| <b>Costo de implementación de programa de mejora de Clima Organizacional</b>  |  |                        |                        |
|---|--|------------------------|------------------------|
| <b>Fases de implementación</b>  | <b>Responsable</b>   | <b>Subtotal</b>        | <b>Total</b>           |
| Fase I<br>Identificación de la deficiencias   | Investigador   |                        |                        |
| Fase II<br>Capacitación clima organizacional  | Jefe del departamento de recursos humanos del Hospital Amanecer              |                        |                        |
| Fase III<br>Capacitación<br>Etapa de dirección<br>Liderazgo   | Jefe del departamento de Asesor Externo,AGG                                  | Q 4,000.00             | Q 4,000.00             |
| Fase IV<br>Motivación<br>Incentivos individuales, colectivo.<br>Actividades vivenciales<br>Capacitación, automotivación | Departamento de recursos humanos y división de enfermería.<br>Asesor externo | Q 500.00<br>Q 5,000.00 | Q 500.00<br>Q 5,000.00 |
| Fase V<br>Capacitación<br>Comunicación<br>Trabajo en equipo   | Asesor Externo,AGG   | Q 4,000.00             | Q 4,000.00             |
| <b>Monto aproximado</b>   |  |                        | <b>Q 13,500.00</b>     |

Fuente: Diseño propio agosto 2013.

### 7.18 Índices que reflejarán incremento en la mejora del clima laboral

- Porcentaje de rotación del personal: la mejora en el clima laboral y la motivación en la unidad objeto de estudio, aumentará en los colaboradores el sentir orgullo y deseo de permanecer en la institución y mejorar su desempeño. Ya que actualmente el índice de rotación es del 11%, lo que permite establecer que la fluidez del personal en salidas y entradas es alto. Un índice de rotación adecuado debería ser menor al 5%.

- Satisfacción del cliente: cuando existe un clima laboral de armonía, la comunicación es efectiva entre sus colaboradores y esto se refleja en una atención óptima, y sin duda tendrá un impacto positivo en la satisfacción del cliente.
- Productividad: una mejora en el ambiente laboral incrementará el trabajo en equipo, comunicación efectiva y por lo tanto la productividad de la institución incrementará, ya que permitirá el éxito de los objetivos organizacionales.
- Calidad de los servicios: el servicio que entrega el personal de enfermería es sumamente importante, son ellos los que acompañan al personal; en el ingreso del paciente, su intervención y su recuperación.

Las acciones obtenidas del capital humano en las mejoras en el ambiente laboral, comunicación, trabajo en equipo, motivación influyen en los beneficios económicos de la empresa ya que son un medio que logran mayor efectividad en los colaboradores.

## Referencia Bibliográfica

Chiang M., Martin M. y Núñez A. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales. S. I.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*, (8ª. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Del Cid A., Méndez R. y Sandoval F. (2010), *Investigación, Fundamentos y Metodología*, (2ª. Ed.). México: Editorial Pearson.

Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. (2ª. ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista*. (13ª. Ed.). España: Lex-nova, S. A.

Koontz H., y Wehrich H. (2004). *Administración una Perspectiva global*. (12ª. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia El IMCOC un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Nosnik, A. (2005). *Cultura Organizacional: origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblo, S. I.

Alvarado, R. (2012). *Variables que intervienen en los factores del clima organizacional en la Constructora Cienfuegos S.A.*, (Tesis), Guatemala; Universidad Panamericana

Molina, L. (2010). *Clima Organizacional en las Oficinas Tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria en la Región Occidental.* (Tesis), Universidad Panamericana.

Ríos, M. (2012). *Medición del Clima Organizacional del Sector Público*, (Tesis), Guatemala. Universidad Panamericana.

[Educ.auladirectiva.com/cursos/curso-diseno-plan-formacion-empresarial/index.html](http://Educ.auladirectiva.com/cursos/curso-diseno-plan-formacion-empresarial/index.html)

Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, Guatemala, Universidad Panamericana (2012).

# ANEXOS

## Anexo 1

### Instrumento No.1



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Campus Central  
Licenciatura en Administración de Empresas

---

### ENTREVISTA PARA JEFE Y SUBJEFE DE DIVISION DE ENFERMERIA

Observación: la información requerida es únicamente para efectos de estudio, por parte de la Universidad Panamericana de Guatemala, por lo que solicito, contestar con toda veracidad y claridad posible.

1. Me podría describir con sus palabras qué es clima laboral?

---

---

2. Cómo considera en su unidad el clima laboral?

- Bueno      1. (\_\_\_)  
Regular    2. (\_\_\_)  
Malo        3. (\_\_\_)

1. Que considera usted que ayudaría a mejorar el clima laboral de su unidad de trabajo?

---

---

2. Cuenta la unidad con un plan de motivación para el personal.

- Si      1. (\_\_\_)  
No     2. (\_\_\_)

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Como considera la comunicación con sus colaboradores?

Buena 1. (\_\_\_) Regular 2. (\_\_\_) Mala 3. (\_\_\_)

4. Se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores?

Siempre 1. (\_\_\_) A Veces 2. (\_\_\_) Nunca 3. (\_\_\_)

5. De qué forma se hace de conocimiento al personal de nuevos procedimientos en la organización.

Verbal 1. (\_\_\_) Escrita 2. (\_\_\_) Correo 3. (\_\_\_)

6. Sus colaboradores trabajan en equipo con las otras unidades de la institución?

Siempre 1. (\_\_\_) A veces 2. (\_\_\_) Nunca 3. (\_\_\_)

7. Se fomenta al personal para trabajar en equipo?

Siempre 1. (\_\_\_)

A Veces 2. (\_\_\_)

Nunca 3. (\_\_\_)

Explique; \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Sus colaboradores tiene la confianza de dar a conocer sus ideas y solicitudes

Siempre 1. (\_\_\_)

A Veces 2. (\_\_\_)

Nunca 3. (\_\_\_)

Explique:

---

---

9. Qué aspecto considera que las reuniones mensuales fomentan:

Motivación 1. (\_\_\_)

Liderazgo 2. (\_\_\_)

Comunicación 3. (\_\_\_)

Trabajo en equipo 4. (\_\_\_)

10. Pueden los colaboradores hablar libremente con su jefe inmediato y superiores.

Siempre 1. (\_\_\_) A veces 2. (\_\_\_) Nunca 3. (\_\_\_)

11. Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, o solamente reciben órdenes.

Si 1. (\_\_\_) No 2. (\_\_\_)

12. Como considera el liderazgo en su unidad?

Autocrático 1. (\_\_\_) Democrático o participativo 2. (\_\_\_)

Porqué?

---

---

13. Podría comentar cuál es la visión de la institución?

---

---

14. Comente brevemente la misión de la unidad de trabajo?

---

---

15. Comente brevemente los objetivos de la unidad de trabajo?

---

---

**Gracias por su colaboración!**

## Anexo2

### Instrumento No. 2



#### UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas  
Campus Central  
Licenciatura en Administración de Empresas

No. \_\_\_\_\_

---

### CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE ENFERMERIA

Observación: la información que se detalla a continuación será a utilizada únicamente para efectos de estudio, por parte de la Universidad Panamericana de Guatemala, por lo que solicita contestar con todas veracidad y claridad posible.

*Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas marque con una x la respuesta que considere correcta.*

#### **Factor clima organizacional**

1. Cómo puede evaluar el atmosfera laboral en la División de Enfermería?

Buena 1. ( )

Regular 2. ( )

Mala 3. ( )

#### **Factor identidad**

2. Si tuviera la oportunidad de cambiar de trabajo, lo haría?

No 1. ( ) explique por qué?

Si 2. ( )

Tal vez 3. ( )

Nunca 4. ( )

Por qué?

---

---

3. Se siente orgullosa de la institución donde trabaja?

Siempre 1. ( ) A Veces 2. ( ) Nunca 3. ( )

### **Factor motivación**

4. Ha recibido en el último mes incentivos para mejorar su trabajo?

Sí 1. ( ) No. 2. ( )

5. Puede marcar que actividad se organiza en su unidad de trabajo, como motivación?

Celebración de Cumpleaños 1. ( )

Celebración del Día de la Madre 2. ( )

Celebración del Día de la Enfermera 3. ( )

6. Considera que la institución fomenta en usted el desarrollo de su carrera como enfermera?

Nunca 1. ( ) A Veces 2. ( ) Siempre 3. ( )

### **Factor comunicación**

7. Escucha mi superior mis opiniones.

Sí 1. ( ) A veces 2. ( ) Nunca 3. ( )

8. Toma en cuenta mis opiniones mi jefe.

Sí 1. ( ) A veces 2. ( ) Nunca 3. ( )

9. Como le notifica su superior los nuevos procedimientos de la institución. Puede contestar más de una opción.

Verbal 1. ( ) Escrita 2. ( ) Correo 3. ( )

10. Considera que las reuniones mensuales ayudan a tener una mejor comunicación en su unidad de trabajo

Siempre 1. ( ) A veces 2. ( ) Nunca 3. ( )

### **Factor trabajo en equipo**

11. Considera a sus compañeros como amigo

Sí 1. (\_\_\_) No 2. (\_\_\_)

12. Sus jefes y superiores fomentan el trabajo en equipo con otros departamentos.

Siempre 1. (\_\_\_) A veces 2. (\_\_\_) Nunca 3. (\_\_\_)

### **Factor liderazgo**

13. Puede expresar sus opiniones libremente a su Jefe y Superiores.

Siempre 1. (\_\_\_) A veces 2. (\_\_\_) Nunca 3. (\_\_\_)

14. Cómo considera a su líder o jefe?

Da solamente órdenes y el toma las  
decisiones,

(autocrático) 1. (\_\_\_)

Comparte y toma en cuenta su opinión  
para tomar decisiones.

(democrático) 2. (\_\_\_)

### **Factor estructura**

15. Comente brevemente la misión de la institución:

---

---

16. Comente brevemente la misión de la división de enfermería?

---

---

17. Comente brevemente los objetivos de la división de enfermería?

---

---

18. De los siguientes reglamentos cuáles conoce usted? *(puede marcar más de una respuesta)*

1. Reglamento de Sanciones

2. Reglamento de Uniformes

3. Reglamento de Condecoraciones y distintivos

4. Reglamento de Licencias y Vacaciones.

5. Reglamento de ascensos

6. Ninguno de los anteriores

**Gracias por su colaboración!**