



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

**Mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para
eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos
de Zacapa y Chiquimula**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Ana Virginia García Pérez

Guatemala, septiembre 2020

**Mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para
eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos
de Zacapa y Chiquimula**

(Artículo científico – trabajo de graduación)

Ana Virginia García Pérez

Licda. Angélica María Perdomo Oliva (**Asesora**)

M.Sc. Sharon Marlene Soto Chilin (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Silvia Concepción Juárez Súchite

Coordinadora



Guatemala, 07 de marzo de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado "Mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula" y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Ana Virginia Garcia Perez

Licenciatura en Administración de Empresas

ID: 000041503



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: CCEE. LAE. 004-2020
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 20 DE AGOSTO DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN

Asesor (a): Licenciada Angélica María Perdomo Oliva

Revisor (a): Licenciada Sharon Marlene Soto Chilin

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

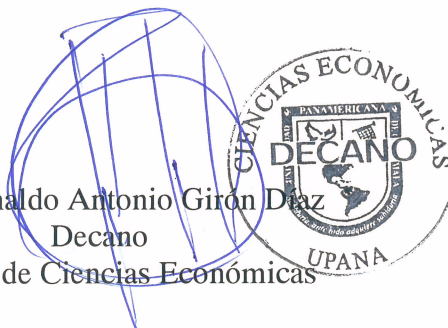
Artículo científico titulado: “Mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula”

Presentada por: Ana Virginia García Pérez

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

En el grado de: Licenciada

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



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16



Zacapa, 17 de abril de 2020


Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado **“Mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula”**, realizado por **Ana Virginia García Pérez**, ID 000041503, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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


Lic. Angélica María Perdomo Oliva
Administradora de Empresas
Colegiado 10,191

c.c. archivo

Guatemala, 15 de mayo, 2020

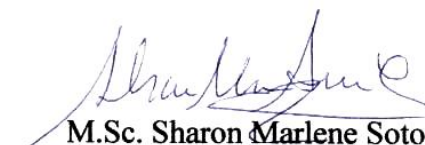
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“Mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula”**, realizado Ana Virginia García Pérez, ID 000041503, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

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


M.Sc. Sharon Marlene Soto Chilin
Colegiado Activo 7932

M.Sc. Sharon Soto
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7932

Contenido

	Página
Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivo	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definir tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Muestra finita	4
1.8 Instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	7
Resultados	7
2.1. Presentación de resultados	7
Capítulo 3	13
Discusión	13
3.1 Extrapolación	13
3.2 Hallazgos y análisis general	22
3.3 Conclusiones	23
Referencias	25
Bibliográficas	25
Digitales	25
Anexos	

Abstract

La investigación comprende mejoramiento del clima organizacional, como gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula, que fue analizada por medio de la identificación de los canales de comunicación, enumeración de las recompensas, evaluación de los estilos de liderazgos y caracterización del trabajo en equipo. Dicha investigación presento como sujetos a los colaboradores de las empresas utilizando una investigación de tipo descriptiva.

Se pudo establecer que el clima organizacional favorable en las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula, corresponde a una gestión administrativa por la Gerencia General que permite mejorar el desempeño de los colaboradores que logra desarrollar una relación adecuada entre las personas, motivación de los miembros que la conforman y estados de ánimo que hacen que las personas sean creativas e innovadoras para la obtención de las metas y objetivos organizacionales.

Introducción

La presente investigación busca establecer si el clima organizacional, es una gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos en Zacapa y Chiquimula, tomando en cuenta que el desempeño de los colaboradores ha presentado ciertas debilidades a lo largo del tiempo en estas empresas, enfocándose en el clima organizacional, analizado por medio de los indicadores de comunicación, recompensa, liderazgo y trabajo en equipo.

La estructura de la investigación comprende el capítulo uno que corresponde a la metodología que incluye el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo general y específicos, tipo de investigación, sujetos de investigación, alcances de la investigación, selección y tamaño de la muestra, definición de los instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento y análisis de datos, con el objeto de dar a conocer la problemática actual.

Además, el capítulo dos, presenta la tabulación, presentación e interpretación de los resultados de campo según el instrumento de investigación ordenado por medio de tablas que conforman los resultados de los indicadores e ítems estudiados, mostrándose por medio de las medidas de tendencia central: media, mediana y moda, de manera que se pueda interpretar las percepciones de los colaboradores de la industria.

Y por último el capítulo tres, contiene la discusión de resultados, es decir, la comparación entre lo que establece la teoría y los resultados obtenidos en la investigación de campo, por medio de la extrapolación; se presentaron hallazgos de la investigación en relación al clima organizacional para que posteriormente se plantearan las conclusiones a los objetivos y preguntas de investigación.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

Los usuarios que se presentan a requerir servicios médicos de Zacapa y Chiquimula han expresado su malestar, pues reciben una atención deficiente por parte de los colaboradores de las entidades a las que requieren el servicio, el cual está relacionado con la motivación de los empleados; sobrecarga de trabajo, salarios mal remunerados, no se incentiva la formación continua, mostrando poco interés al bienestar del colaborador, ocasionando deficiente clima organizacional.

Según este contexto en Zacapa y Chiquimula las empresas de servicios médicos han manifestado inconformidad debido a que han presentado situaciones como: chismes, filtraciones de información, agresiones verbales o físicas, rivalidad en el puesto o las áreas de trabajo, estrés laboral, esta es una enfermedad y se considera como la más dañina para los trabajadores, debido a que desencadena depresión, ansiedad, malestares gástricos y otro tipo de desórdenes neurológicos.

Lo anterior puede atribuirse a: sobrecarga de trabajo, falta de motivación laboral, salarios bajos, clima organizacional desfavorable, liderazgo inadecuado, deficiente comunicación, carencia de trabajo en equipo.

De mantenerse estas situaciones las empresas de servicios médicos tendrán consecuencias tales como: alta rotación de personal, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y ausentismo, lo cual podría repercutir en incumplimiento de las empresas en prestar una buena atención a sus usuarios.

Esta investigación es factible considerando que se cuenta con los recursos económicos para poder llevar a cabo las diferentes fases del proceso, obteniendo información de fuentes primarias, así como las disponibilidades de los sujetos de investigación de las empresas de servicios médicos de

Zacapa y Chiquimula, quienes serán los que aporten información para resolver la problemática existente en un tiempo moderado.

Por lo manifestado anteriormente, se estima necesario analizar el clima organizacional de los colaboradores de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula, con el propósito de determinar las causas que originan y proceder con un plan de acción para mejorar las relaciones laborales dentro de las empresas para poner fin a la problemática existente. Para ello, se hace necesario dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación.

1.2 Pregunta de investigación

¿Es el clima organizacional, una gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos en Zacapa y Chiquimula?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Establecer si el clima organizacional, es una gestión administrativa para eficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos en Zacapa y Chiquimula

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los canales de comunicación en las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula.
- Enumerar los tipos de recompensas en las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula.
- Examinar los estilos de liderazgo dentro de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula.
- Caracterizar el trabajo en equipo de los colaboradores en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva permite definir cualquier tipo de eventos o situaciones detallando las realidades de las personas, las actividades o el objeto de estudio; consiste en plasmar las cosas más importantes de un hecho o situación. Por lo que, en este tipo de estudio, el investigador debe definir el análisis y el proceso que involucrará su investigación.

La presente investigación permitió caracterizar de acuerdo a la percepción de los colaboradores el clima organizacional y poder establecer mecanismos de solución para eficientar el desempeño de los colaboradores en empresas de servicios médicos en Zacapa y Chiquimula.

1.5 Sujetos de la investigación

Para la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes sujetos:

Tabla 1
Sujetos de investigación

Sujetos	Cantidad
Directores Médicos	2
Administradores	2
Secretarias	35
Médicos Generales	20
Médicos Especialistas	10
Enfermeras	75
Personal Administrativo	150
Personal Operativo	56
Totales	350

Fuente: Investigación de campo

1.6 Alcances de la investigación

1.6.1 Temporal

La presente investigación presento una duración de dos trimestres, comprendida de octubre 2019 a marzo 2020.

1.6.2 Geográfico

En la presente investigación se tomaron en cuenta las empresas de servicios médicos de los departamentos de Zacapa (200) y Chiquimula (150).

1.7 Definición de la muestra

1.7.1 Muestra finita

A continuación, se procedió a determinar el tamaño de la muestra:

Las empresas de servicios médicos que son objeto de estudio cuenta con una población de 350 colaboradores en los dos departamentos, para ello es necesario tomar de base la fórmula de la población finita que es menor a las 30,000 personas, siendo la siguiente.

Simbología

(N)= Población: 350

(Z) =nivel de confianza: 93%= 1.81

(p) =Probabilidad de éxito: 0.5

(q) =Probabilidad de fracaso: 0.5

(e) =error muestral: 8% = 0.08

(n) =muestra?

$$\text{Formula: } n = \frac{(Z)^2 (p) (q) (N)}{(e)^2(N-1) + (Z)^2 (p) (q)}$$

$$n = \frac{(1.81)^2 (0.5) (0.5) (350)}{(0.08)^2 (350-1) + (1.81)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{286.66}{2.2336 + 0.809025}$$

$$n = \frac{286.66}{3.042625}$$

$$n = \underline{94}$$

El total de sujetos encuestados en las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula son 94 colaboradores, para lo cual se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple en el cual todos tendrán las mismas probabilidades de su elegido para la investigación.

1.8 Instrumentos de investigación

Se aplicó un cuestionario estructurado en la escala de Likert para la recolección de datos y el estudio del total de la muestra, dirigido a los 94 colaboradores de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula, con el objeto de obtener información sobre el clima organizacional.

1.9 Recolección de datos

Para efectos de recolección de datos con los sujetos de investigación se procedió a:

- Elaboración del instrumento de investigación
- Desarrollo de la prueba piloto de la investigación
- Corrección del instrumento respecto de deficiencias detectadas
- Aplicación del instrumento identificándolo por medio de una codificación
- Tabulación de los datos obtenidos
- Presentación de resultados
- Discusión de resultados
- Presentación final del artículo científico

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos después de su tabulación se procedieron a aplicar por medio del programa SPSS ordenándolos según la variable objeto de estudio y sus respectivos indicadores. Cada dato será aplicado por cada uno de los sujetos de estudio que facilite el ingreso de información. Para el análisis se trabajó por medio de medidas de tendencia central como lo son: media, mediana y moda para conocer la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional.

Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de los sujetos de estudio en la investigación de campo según el orden los indicadores de la variable de estudio:

Tabla 2
Resultados del indicador comunicación (Items del 1 al 11)
(Sujetos encuestados 94)

No.	Items	Siempre (%)	Casi siempre (%)	A veces (%)	Nunca (%)	Totales (%)
1	Facilidad de información	0	0	100	0	100
2	Comprensión de metas y objetivos	0	0	100	0	100
3	Socialización de resultados	0	0	60.60	39.40	100
4	Existencia de estructura organizacional	0	0	100	0	100
5	Líneas de comunicación	0	0	100	0	100
6	Comunicación vertical	0	0	60.60	39.40	100
7	Retroalimentación de información	0	0	0	100	100
8	Diferentes medios de comunicación	0	39.40	60.60	0	100
9	Conocimiento de funciones	0	0	39.40	60.60	100
10	Comunicación con los compañeros	0	0	0	100	100
11	Comunicación Jefe y colaboradores	0	0	60.60	39.40	100

Fuente: Investigación de campo

Dentro del clima organizacional, uno de los indicadores a medir corresponde a la comunicación, el cual muestra resultados según las tablas anteriores (1 al 3), evidenciando que existen procesos que permiten facilitar el manejo de información dentro de la empresa, comprendiendo las metas y objetivos que se plantean, conocimiento de la estructura organizacional como también los diferentes medios de comunicación que dentro de la misma se administran, estos elementos presentan resultados que oscilan entre siempre y casi siempre según la ponderación definida, es decir, se encuentran en situaciones favorables.

Por otro lado, existen elementos que representan una situación débil dentro de la empresa basados en los resultados que van de a veces a nunca, tales como: la empresa no socializa los resultados obtenidos, líneas de comunicación poco definidas o claras, es poca la comunicación vertical que se aplica, poco conocimiento que se tiene de las funciones a desempeñar por cada colaborador, la comunicación que existen entre compañeros y entre jefe y colaboradores no es la más adecuada y que afecta los niveles de comunicación organizacional.

Tabla 3
Resultados del indicador recompensas (Items del 12 al 19)
(Sujetos encuestados 94)

No.	Items	Siempre (%)	Casi siempre (%)	A veces (%)	Nunca (%)	Totales (%)
12	Beneficios que se ofrecen dentro de la empresa	0	60.60	39.40	0	100
13	Conocimiento por los colaboradores de los beneficios	0	60.60	39.40	0	100
14	Percepción de la asignación salarial de los colaboradores	0	0	39.40	60.60	100
15	Desarrollo de la carrera administrativa	0	0	60.40	39.40	100
16	Pago de tiempo extraordinario a los colaboradores	0	0	39.40	60.60	100
17	Recompensas adicionales a las de ley	0	0	39.40	60.60	100
18	Recompensas por el buen trabajo para los colaboradores	0	0	0	100	100
19	Castigo aplicados a los colaboradores por el mal trabajo	0	0	39.40	60.60	100

Fuente: Investigación de campo

Respecto al indicador de recompensas se presentan datos en las dos tablas anteriores (4 y 5) determinando que la empresa cuenta con beneficios o recompensas que les permita una motivación laboral adecuada para el mejor desempeño de sus colaboradores, el recurso humano tiene conocimiento de los beneficios que otorgan según ciertos resultados. Estos elementos representan un valor al respecto a la media tomando en cuenta que se encuentran dentro de la ponderación de a veces a casi siempre.

En relación a otros factores, se puede establecer que por lo general la asignación salarial en la mayoría de casos representa a lo establecido en el salario mínimo cuando existen ciertas diferencias en cuanto a responsabilidades entre puestos de trabajo, no se respeta la carrera administrativas dentro de la organización, no se paga tiempo extraordinario cuando se labora más de la jornada laboral, no se cuentan con recompensas por buen trabajo y tampoco se castiga el mal trabajo realizado, a lo cual muchos colaboradores consideran con injusto ante la diferencias de empeño.

Tabla 4
Resultados del indicador liderazgo (Items del 20 al 27)
(Sujetos encuestados 94)

No.	Items	Siempre (%)	Casi siempre (%)	A veces (%)	Nunca (%)	Totales (%)
20	Participar para aportar ideas en el trabajo (opiniones)	0	0	60.60	39.40	100
21	Confianza en el trabajo de los colaboradores	0	0	60.60	39.40	100
22	Delegación de metas a los colaboradores	0	0	39.40	60.60	100
23	Compartimiento de metas con los colaboradores	0	0	0	100	100
24	Implementación de liderazgo autocrático	60.60	39.40	0	0	100
25	Implementación del liderazgo democrático	0	0	39.40	60.60	100
26	Implementación del liderazgo liberal	0	0	0	100	100
27	Disciplina del mejoramiento del trabajo	0	0	0	100	100

Fuente: Investigación de campo

La tabla 6 y 7 presenta los resultados relacionados al indicador liderazgo, el cual muestra que el tipo de liderazgo que se practica en la empresa es el autocrático y lo que buscan constantemente es que el trabajo este mejorando para la generación de una eficiencia organizacional. Dentro de este apartado se puede evidenciar que las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones no son permitidas, se demuestra poca confianza en el trabajo que realizan las personas, no existen una delegación formal de las tareas sino dependerá en su mayoría a lo que el jefe determine, las tareas del equipo se comparten muy poco debido a que el jefe centraliza la información al punto que el liderazgo democrático y liberal no se presenta dentro de la empresa.

Tabla 5
Resultados del indicador trabajo en equipo (Items del 28 al 33)
(Sujetos encuestados 94)

No.	Items	Siempre (%)	Casi siempre (%)	A veces (%)	Nunca (%)	Totales (%)
28	Existencia de metas generales en la empresa	0	0	60.60	39.40	100
29	Existencias de metas específicas dentro de la empresa	0	0	60.60	39.40	100
30	Aceptación entre sí por parte del equipo de trabajo	0	0	39.40	60.60	100
31	Aceptación de mis aportes por parte del equipo de trabajo	0	0	0	100	100
32	Cordialidad entre los integrantes del equipo de trabajo	60.60	39.40	0	0	100
33	Compañerismo desarrollado dentro del equipo de trabajo	0	0	39.40	60.60	100

Fuente: Investigación de campo

El trabajo en equipo fue considerado como un indicador dentro de la presente investigación por medio del cual se logra evidenciar en las tablas 8 y 9 que la empresa si tiene metas generales que cumplir pero adolece de ciertas situaciones de debilitan el proceso de trabajo en equipo, tales como: no se cuenta con metas de trabajo específicas, las personas no son aceptadas en su totalidad por el equipo de trabajo y por lo mismo los aportes dentro del equipo no son considerados o tomados en cuenta, la poca cordialidad en los equipos de trabajo desarrolla el poco compañerismo dentro de la empresa, dificultando la eficiencias del desempeño individual y organizacional. Lo anterior representa según la media aritmética que los sujetos de investigación respondieron dentro de la ponderación de a veces a nunca, situación que al momento de la tabulación de resultados mostro debilidades en lo que respecta al trabajo en equipo.

Capítulo 3

Discusión

3.1 Extrapolación

A continuación, se presenta una comparación entre lo que establece el marco teórico en relación a los indicadores investigados de la variable clima organizacional y los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo.

Chiavenato (2011), indica que clima organizacional es:

Es la relación que se da entre las personas y las organizaciones, la motivación juega un papel importante en el ambiente que exista entre los miembros de la organización, ya que los colaboradores se encuentran altamente motivados el entorno llega a ser elevado, proporcionándose de esta manera aspectos positivos en las personas. Sin embargo, si esta disminuye existe la desmotivación en los colaboradores por causas de insatisfacción, estas causan que el clima organizacional baje. De esta manera se da a conocer que la personalidad y estado de ánimo en el personal tiene influencia sobre el ambiente, que a su vez constituye el clima organizacional. (p.153)

Para Uribe (2018), el clima organizacional:

En una empresa es poder conocer en si la personalidad de la misma, el clima de una organización es la percepción, vinculo y sentimiento que se transmite entre las personas que conforman el grupo de trabajo de la empresa por la forma de interactuar de los colaboradores dentro de las distintas áreas de labores, para lograr de esta manera un conjunto de factores que ofrecen la visión global de las vivencias que se dan como la comunicación, motivación, ambiente de trabajo adecuado y buenas relaciones interpersonales, que son los componentes que se toman en cuenta para lograr conocer el diagnóstico del clima con el que se cuenta son el ambiente físico, las características estructurales o físicas con las que cuenta la empresa, el ambiente social que se propicia

entre las personas, las características personales de los sujetos que laboran en los diferentes grupos o áreas. (pp.111-112).

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. (Quintana, 2013, p.82).

Deloitte (2019), “expresa que un programa de comunicación, liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales es útil para poder mantener un clima organizacional sano”. (p.102)

Para Porto (2010), define la comunicación como la “palabra derivada del latín *comunicare*, que significa “compartir algo, poner en común, por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo”. (p.48)

Para Chiavenato (2010), define a la comunicación como:

La transferencia de información o de significado de una persona a otra. En el mundo laboral la comunicación es importante para poder mantener un clima laboral sano, ya que si las personas no están en un contexto de hacia dónde se quiere llegar como empresa pueden trabajar y correr el riesgo de no tener metas claras y por lo tanto generar una sensación de incertidumbre. (p.142)

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la presente investigación se ha podido determinar que en dentro de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula en relación al indicador comunicación, se presentan deficiencias en la facilidad para compartir información tomando en cuenta que los colaboradores limitan las misma según los conflictos laborales con los que se cuentan en la misma, manifiestan la poca comprensión de las metas y los objetivos que se

tienen dentro de la empresa considerando que estos solo se formalizan con los mandos altos y algunas veces en los mandos medios mientras que las personas de los niveles operativos desconocen como su trabajo permite alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Los resultados de las empresas no se presentan de manera formal y a toda la organización sino dan a conocer las deficiencias de su trabajo sin profundizar en los mismos. Es oportuno mencionar que la organización desconoce si los resultados alcanzados son favorables o desfavorables considerando que los planes que se tienen son ambiguos y en su mayoría la redacción no corresponde algo actualizado sino a lo que viene años anteriores. La mitad de los colaboradores manifiestan que no conocen la estructura organizacional de la empresa y que ningún momento se las han explicado, los mandos altos y los mandos medios son los que la conocen debido a que son ellos quienes se encargaron de elaborarla sin darla a conocer a nivel operativo.

Otros factores con situaciones que van de a veces a nunca son los que se refieren a las líneas de comunicación debido a que no están establecidas y el personal desconoce a quien informar o a quien atenderle las instrucciones que emana, es por ello que existen deficiencias en relación a los objetivos y metas organizacionales. La comunicación vertical se aplica a veces de manera vertical en su mayoría de manera ascendente tomando en cuenta que los jefes inmediatos no retroalimentan la información no permitiendo la corrección, el mejoramiento o la obtención de resultados favorables para las empresas.

Según los colaboradores, manifiestan en relación a los diferentes medios de comunicación con los que cuenta la organización tales como: correo electrónico, redes sociales, medios escritos en su mayoría que hacen que los procesos sean muy engorrosos y en su mayoría de veces no cumple con los requerimientos de los usuarios. Los colaboradores manifiestan entre nunca y a veces, que desconocen las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo desempeñando tareas incluso que no les corresponde mientras que los jefes van indicando las funciones de manera improvisada y muchas veces no tienen funciones que desempeñar considerándolo un tiempo

ocioso para la organización que únicamente representa costo para la empresa sin la obtención de resultados.

La comunicación entre compañeros de trabajo es deficiente tomando en cuenta que pasan en constante conflicto ante la falta de una organización adecuada en la empresa donde la mayoría indica que no le corresponden desempeñar ciertas tareas porque no se encuentran establecidas dentro de un documento formal, los contratos de trabajo únicamente indican de manera general lo que deben desarrollar sin mayor especificación. Al no tener la mejor comunicación entre compañeros de trabajo esta ha repercutido en la relación con los jefes inmediatos, manteniéndose en conflicto constante y en algunos casos esto ha incluido en maltratos físicos y psicológicos de jefes inmediatos teniendo como consecuencia el despido de personal que llega hasta los insultos por deficiencias de comunicación y coordinación.

Como se puede establecer la comunicación es uno de los elementos más importantes que estudian y determinan el clima organizacional de un organización y lograr mantener un ambiente sano, con transferencia de información entre las personas, situación que dentro de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula no se desarrolla de la mejor manera o bien no se cumple con lo que los preceptos teóricos establecen tomando en cuenta que existen falencias tales como: no hay facilidad de manejo de información que han provocado conflictos laborales entre los colaboradores.

Los colaboradores manifiestan que no se tienen metas claras, en la mayoría de los colaboradores se desconocen, no presentan resultados de los logros o incumplimientos de las empresas, la estructura organizacional no es la adecuada hasta en el sentido que el personal no conoce las funciones de sus puestos de trabajo y que en algunos casos ha generados insatisfacciones a los pacientes o bien a las personas que los acompañan; la retroalimentación es nula que le permita conocer el desempeño de cada colaborador lo cual también ha generado conflictos en las relaciones entre mismos compañeros y con los jefes inmediatos. En este sentido, no existe una concordancia entre lo que las teorías establecen sobre el indicador de comunicación en la empresa en relación a los resultados presentados lo que hace que la comunicación organizacional sea un factor que está afectando el clima organización dentro de las empresas.

En relación al indicador recompensas se pueden establecer criterios relacionados como tal o bien elementos que provienen de la motivación de los colaboradores.

Robbins y Coulter (2014), indican que:

“La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da merito o reconocimiento a labores asignadas. Un empleado altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización”. (p.112)

Chiavenato (2011), describe que el clima laboral “refleja el ambiente interno entre colaboradores y empresa, y está profundamente relacionado con el nivel de motivación existente que puede variar dentro del espectro de la siguiente figura”. (pp.232)

De acuerdo a lo establecido al indicador de recompensas dentro de las empresas de Zacapa y Chiquimula, los colaboradores cuentan con beneficios dentro de la misma, en su mayoría corresponden a no económicos tales como: descanso por día de cumpleaños, permiso para desarrollo de estudios a nivel superior, cupones de combustibles por buen despeño durante el mes de trabajo, premiación con el empleado del mes a lo que ellos consideran como algo motivacional, estos beneficios se asignan únicamente a los mandos altos y medios mientras que para los colaboradores del nivel operativo solo a las personas allegadas de los jefes inmediatos.

Los colaboradores conocen sobre dichos beneficios, pero se desempeñan adecuadamente debido a que los beneficios no son para todos y que no satisfacen sus necesidades fisiológicas; todas las personas tienen una asignación salarial que corresponde al salario mínimo y a nivel gerencial son los que tienen salarios por encima del mínimo. Todo colaborador considera que no tiene una carrera administrativa dentro de las empresas tomando en cuenta que no existe una política de ascenso sino cuando han existido renunciaciones de los mandos medios y altos se cubren con personas

que vienen externamente incluso sin mayor experiencia para los puestos de trabajo. La mayoría del recurso humano considera estos elementos de recompensas casi siempre se desarrollan en las empresas objeto de estudio.

De acuerdo a la compensación de los colaboradores, se pudo establecer que a algunos de estos cuando laboran más allá de las ocho horas de trabajo se les compensa con el pago de tiempo extraordinario en ciertas veces tomando en cuenta que la empresa necesita que laboren más allá de su jornada laboral pero no cuentan con los recursos suficientes para pago de tiempo extraordinario y en pocas veces este tiempo extra lo terminan pagado simbólicamente por medio de reposición del tiempo.

Dentro de la organización se puede generalizar que nunca se aplican recompensas por el trabajo bien realizado basados que la empresa considera que para eso se les contrata a las personas, mientras que cuando las personas realizan mal el trabajo pocas veces se aplican castigos que permitan reorientar el trabajo estos castigos ha implicado el despido de colaboradores con quienes los jefes no son tolerantes a errores.

Las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula en términos generales ofrecen a sus colaboradores una serie de recompensas de tipo no económico, que de cierta manera les permite un nivel de motivación bajo para las expectativas personales tomando en cuenta estas no satisfacen sus necesidades fisiológicas derivado a que sus sueldos están dentro de los establecido por el código de trabajo, en relación a los salarios mínimos y el tiempo extraordinario lo compensan o lo pagan por medio de la reposición de tiempo que no genera una satisfacción a una necesidad básica de las personas.

Las personas no se sienten motivadas o recompensadas ante la falta de una política de promoción de los puestos adecuada en la cual los colaboradores de manera justa puedan tener mejores condiciones de trabajo, pero al momento de ciertos resultados el trabajo mal hecho se castiga y lo que se realiza aun por encima de la norma establecida no tiene ninguna repercusión.

En ese sentido, se puede establecer que de manera muy regular la empresa de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula no garantiza una motivación a los colaboradores según lo establecido por los autores en relación a este indicador.

En relación al liderazgo organizacional se presentan los argumentos teóricos y resultados obtenidos para su respectiva comparación:

Porto y Gardy (2012), definen que el liderazgo “se trata de una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común”. (p.72)

Para Chiavenato (2017), define liderazgo como “otras cualidades, como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar con claridad oportunidades y problemas”. (p.71). Esto se puede resumir que el liderazgo es la capacidad que se tiene para poder crear conductas medibles, observables y repetibles dentro la organización, la cual ayuda a crear de mejor manera las conductas aceptables dentro de la organización, para poder mantener un clima saludable.

Dentro de los resultados obtenidos se obtuvo la opinión de los colaboradores en relación que a veces son tomados en cuenta para emitir opiniones respecto a la atención de un cliente, solución a un problema o bien al planteamiento de una sugerencia para mejorar el trabajo, se puede establecer que la toma de decisiones se en centra en lo que los jefes inmediatos manifiestan. La confianza que se asigna a los colaboradores es baja tomando en cuenta que a veces la empresa confía en el trabajo que realizan siempre y cuando el jefe inmediato se encuentre tras el colaborador para el desarrollo del mismo lo cual se considera en muchas ocasiones como algo tedioso y estresante.

Los jefes inmediatos no siempre delegan las tareas debido al poco empoderamiento que les han asignado a los colaboradores centralizando la gestión administrativa y operativa en la empresa de igual manera no comparten las metas considerando que el colaborador no las debe de conocer para evitar situaciones de empoderamiento y que los resultados obtenidos sean sorprendidos para ellos.

Se pudo establecer que el liderazgo con mayor aplicación es el autocrático, basados en que el jefe indica que es lo que se debe hacer sin mayor discusión a lo instruido, no se aceptan opiniones para evitar problemas futuros por la deficiente toma de decisiones; el democráticos a veces se aplica en relación a que los mandos medios opinan antes los mandos altos pero que en la mayoría de ocasiones la opiniones no se toman en cuenta para implementarlas y mejorar, es por ello, que no se aplica el liderazgo liberal porque puede ocasionar algún estrago para las empresas objeto de estudio. A veces los colaboradores se preocupan por mejorar el trabajo, pero de manera personal y en ningún momento por iniciativa de los jefes inmediatos que repercute al momento de desarrollar actividades que requieren de liderazgo.

Respecto al indicador del liderazgo los resultados no concuerdan con los elementos teóricos aportados por ciertos autores derivado a que los jefes inmediatos funcionan como tal más que como líderes basados en que no se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, las decisiones están centralizadas, poca confianza entre el personal, el liderazgo de mayor aplicación en el nivel operativo es el autocrático mientras que en el nivel medio es del democrático.

Lo anterior no permite una influencia adecuada hacia los demás, no se cumplen con las metas y objetivos y las conductas que se generan no son las aceptables para generar la eficiencia y eficacia en los equipos de trabajo, siendo un factor que también limita el clima organizacional de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula.

Respecto al trabajo en equipo es sin duda un grupo, pero no todo grupo de trabajo forma un equipo para serlo ha de trabajar de una forma concreta que lo convierta en tal. El equipo de

trabajo es aquel en el que sus miembros generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. (Porret, 2010, p.188)

Los equipos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Por lo que de acuerdo con Robbins y Coulter, (2014), un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. (p.331)

Otro indicador del cual se obtuvo información en relación al clima organizacional es el trabajo en equipo de las empresas objeto de estudio, verificando que estas a nivel alto y medio se desarrollan para cumplimiento y tomar de guía en los trabajos que realizan pero no las comparten con sus colaboradores situación que no permite que todos orienten sus esfuerzos para alcanzar las metas y objetivos definidos; al mismo tiempo los equipos de trabajo dentro de las empresas nunca ha desarrollado metas específicas que les sirvan de guía para efectos de cumplimiento de las metas generales considerando el poco liderazgo de los jefes inmediatos.

No existe una aceptación de los colaboradores dentro de los equipos de trabajo al cual pertenecen ante los constantes conflictos laborales que provoca el ambiente laboral de las empresas siendo los mandos altos y medios que se aceptan entre sí para poder compartir sus metas y resultados de trabajo sin considerar el esfuerzo, experiencia y conocimiento de los colaboradores. Los colaboradores perciben que a veces que son aceptados sus aportes a situaciones que se presentan en la empresa pero la mayoría de veces no se realiza de manera formal sino únicamente por medio de reuniones que no tiene un orden; es poca la cordialidad que se vive dentro de la organización por las situaciones que se manifiestan entre los colaboradores y jefes de unidades de trabajo evidenciando el poco compañerismo dentro de la empresa ocasionado por falta de planes y una adecuada organización.

Al hacer la comparación entre lo que los autores indican sobre el trabajo en equipo no es acorde a los resultados obtenidos debido a que no existen metas generales y específicas alineadas al resultado colectivo de las empresas de Zacapa y Chiquimula, las metas no son compartidas y la poca aceptación que existe entre compañeros y jefes inmediatos respecto al trabajo realizados. Esto no garantiza una eficiencia y eficacia en la empresa y por ende un clima organizacional desfavorable, derivado a que no se unen esfuerzos para alcanzar las metas.

3.2 Hallazgos y análisis general

Después de haber realizado la comparación entre lo que establece el marco teórico y los resultados obtenidos en la presente investigación se pueden establecer situaciones relevantes en relación a la investigación bajo los indicadores de estudio de la manera siguientes:

La comunicación es uno de los elementos a considerar por parte de las empresas derivado a que la misma no es la más adecuada tomando en cuenta que no se han socializado metas, resultados y retroalimentación de los desempeños de los colaboradores pese a que las empresas cuentan con diferentes medios de comunicación; la debilidad en este elemento ha promovido conflictos entre mismos compañeros, así como también entres colaboradores y jefes inmediatos.

Respecto a la motivación de los colaboradores por medio de las recompensas que en el caso de las empresas objeto de estudio solo presentan de tipo no económico y no a todo su personal estas aun no satisfacen sus necesidades básicas propias y las de sus familias generando cierta desmotivación viendo como imposible el crecimiento dentro de las empresas debido a que los procesos de promoción o ascensos no aplica para todos.

El liderazgo y trabajo en equipo de las empresas objeto de estudio no han promovido un mejor clima organizacional debido a que no se tienen plasmadas metas organizacionales y específicas a las que todos puedan orientar sus esfuerzos de trabajo, su participación en la toma de decisiones no es considerada porque los jefes inmediatos centralizan estas acciones.

Se estableció que dentro de las empresas objeto de estudio las personas no se sienten satisfechas y pese a ello consideran que su desempeño es eficiente según las tareas que incluso de manera improvisada se les asignan por parte de los jefes inmediatos; los sujetos de investigación están conscientes que mejorando la comunicación, las recompensas, el liderazgo y trabajo en equipo se puede mejorar el clima organizacional y con ello efficientar los resultados del trabajo de los colaboradores promoviendo internamente la creatividad e innovación y generar una ventaja competitiva en el mercado al cual atienden y así cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

3.3 Conclusiones

- El clima organizacional, es una gestión administrativa para efficientar el desempeño de los colaboradores, en empresas de servicios médicos en Zacapa y Chiquimula tomando en cuenta que permitirá una mayor relación entre las personas, mayor motivación para lograr que los colaboradores de manera voluntaria alcancen las metas y objetivos organizacionales por medio de la eficiencia y eficacia de sus integrantes.
- Se identificaron los canales de comunicación en las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula y se determine que esta cuenta con diferentes tipos entre ellos, correos electrónicos, redes sociales, carteleras y otros medios escritos para mantener una información adecuada entre el jefes inmediatos y personal, pese a que la estructura organizacional no es la adecuada para efectos de coordinación y comunicación.
- Se enumeraron los tipos de recompensas en las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula, estableciendo que las más utilizadas son las no económicas que no logran satisfacer la necesidades básicas de los colaboradores pero que permiten ciertos motivantes, entre ellas: celebraciones de cumpleaños, permisos para asistencia a la Universidad u otro

tipo de estudio, entrega de cupones de combustibles, reposición de tiempo extraordinario laborado y celebraciones de cumpleaños del personal.

- Se examinaron los estilos de liderazgo dentro de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula, prevaleciendo en la empresa el autoritario en el mando operativo que implica que el jefe inmediato toma las decisiones de manera centralizada y en el caso de los mandos medios el que prevalece es del democrático donde el jefe inmediato les permite formar parte de las decisiones que se toman.
- Se caracterizó el trabajo en equipo de los colaboradores en empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula y se estableció que no tienen metas de trabajo generales ni específicas, no se socializan las metas, no se evalúa el alcance de las metas del equipo y por lo mismo no existe una retroalimentación adecuada y todos los equipos desconocen los resultados individuales como colectivos dentro de las empresas objeto de estudio.

Referencias

Bibliográficas

1. Chiavenato, (2017). *Administración de recursos humanos*. (10^a. ed.) México: McGraw-Hill Cordón, K. (2017).
2. Chiavenato, (2011). *Administración de recursos humanos*. (7ma. Ed). México: McGraw Hill, Interamericana, S.A
3. Chiavenato, (2010). *Administración de recursos humanos*. (5ta. Ed). México: McGraw Hill, Interamericana, S.A
4. Porret, (2010). *Clima laboral en las organizaciones*. (2da. Ed). México: McGraw Hill, Interamericana, S.A
5. Robbins, P. y Coulter, M. (2014). *Fundamentos de administración*. (5^a ed). México: Pearson.
6. Uribe, (2018). *Clima organizacional*. (4ta. Ed). México: McGraw Hill, Interamericana, S.A

Digitales

7. Deloitte, (2019) *Estudio de Mujeres* recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitteanalytics/Estudios/Estudio%20Mujeres%202019.pdf> Deloitte (2019) Estudio de Mujeres recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitteanalytics/Estudios/Estudio%20Mujeres%202019.pdf>

8. Porto, (2018) *Definición de comunicación*, recuperado de: <https://definicion.de/comunicacion>
9. Porto, J. y Merino, M. (2012) *Definición de Información* recuperado de:
<https://definicion.de/informacion/>
10. Quintana, (2013) *Definiciones y dimensiones del clima organizacional* recuperado de:
<http://centrodesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>

Anexos

Anexo 1

Cuadro de sistematización del problema

Síntomas	Causas	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none">• Chismes• Filtraciones de información• Agresiones verbales o físicas• Rivalidad en el puesto o las áreas de trabajo• Estrés laboral• Depresión• Ansiedad• Malestares gástricos• Desórdenes neurológicos	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo• Falta de motivación laboral• Salarios bajos• Clima organizacional desfavorable• Liderazgo inadecuado• Deficiente comunicación• Carencia de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Alta rotación de personal• Baja productividad• Impuntualidad• Actitudes negativas• Incumplimiento de los objetivos• Ausentismo

Fuente: Investigación de campo

Anexo 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario estructurado en la escala de Likert dirigido al personal de empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula

Objetivo: Recolectar información sobre el clima organizacional de los colaboradores de las empresas de servicios médicos de Zacapa y Chiquimula.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de preguntas que deberá responder de acuerdo a su punto de vista. Las preguntas serán utilizadas en un proceso de investigación, el cual busca conocer el clima organizacional. Lea de manera detenida cada una de las preguntas y elija una respuesta marcando con una “X” la opción seleccionada.

Ponderación

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
4	3	2	1

Datos Generales

Sexo: F_____ M_____

Edad (Años): de 18 a 30_____ de 31 a 40_____ de 41 a 50_____ de 51 o más_____

Nivel académico: Primaria_____ Básico_____ Diversificado_____ Superior_____

Salario: de Q2,000.00 a Q 5,000.00___ de Q5,001.00 a Q10,000.00___ de Q10,001.00 en adelante___

Estado civil: Soltero(a)_____ Casado (a)_____ Otro_____ Especifique_____

Antigüedad: de 1 a 5 años___ de 6 a 10 años___ de 11 a 15 años___ Más de 15 años_____

No.	Items	Siempre	CasiSiempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
COMUNICACIÓN					
1	Se facilita el acceso de información dentro la empresa				
2	Comprendo las metas y objetivos de la empresa				
3	Se socializan los resultados de la empresa				
4	Existe una estructura organizacional de la empresa				
5	Dentro de la estructura organizacional se definen las líneas de comunicación				
7	Existe comunicación vertical dentro de la empresa				
8	La retroalimentación dentro de la empresa es constante				
9	Se cuentan con diferentes medios de comunicación dentro de la empresa				
10	Conoce claramente las funciones de su puesto de trabajo				
11	La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuado				
12	La comunicación entre jefes y colaboradores es adecuada				
RECOMPENSAS					
13	Se cuenta con beneficios dentro de la empresas				
14	Conozco los beneficios con los que se encuentran dentro de la empresa				
15	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial				
16	Se promueve la carrera administrativa dentro de la empresa				
17	Me compensa la empresa con pago extraordinario				
18	La recompensas son superiores a las establecidas en la ley				
19	Las recompensas se aplican al trabajo bien realizado				
20	No se castiga el trabajo mal desarrollado				

No.	Items	Siempre	CasiSiempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
	LIDERAZGO				
21	Se toman en cuentas mis opiniones dentro en la empresa				
22	Existe confianza en el trabajo que desarrollo				
23	Delegan el trabajo dentro de la empresa				
24	Se comparten la metas de trabajo dentro de la empresa				
25	Mi jefe solo él tiene la razón en las decisiones				
26	Mi jefe toma en cuenta las opiniones para tomar decisiones				
27	Mi jefe considera que todo trabajo se puede mejorar				
	TRABAJO EN EQUIPO				
28	Existen metas dentro de la empresa				
29	Existen metas dentro de las áreas de trabajo				
30	Existe aceptación dentro de mi equipo de trabajo				
31	Mi grupo de trabajo acepta mis aportes				
32	Existe cordialidad dentro de los integrantes de la empresa				
33	Existe compañerismo dentro de la empresa				

Observaciones _____

Muchas gracias por su colaboración, su aporte es de mucha importancia para la presente investigación.