

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA "ERNESTINA VDA. DE RECINOS".**

TESIS DE GRADO

JOSÉ FERNANDO CASTAÑEDA LARRAZÁBAL

CARNET 20888-12

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA "ERNESTINA VDA. DE RECINOS".**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

JOSÉ FERNANDO CASTAÑEDA LARRAZÁBAL

PREVIÓ A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

JUTIAPA, NOVIEMBRE DE 2017
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO. LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. KELY ALCIRA ARANA BARRERA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. HERNÁN ANTONIO RAMIREZ ALAS

LIC. IDARVIN SAMUEL RIVAS ENRÍQUEZ

LIC. MIRNA CAROLINA RAMIREZ PAZ

Jutiapa, 21 de Junio de 2017.

Licenciada
MGTR Gloria Esperanza Zarazúa,
Directora de Sedes Regionales,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad Rafael Landívar,
Campus Central.

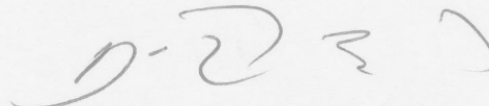
Estimada Licda.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para hacer de su conocimiento, que de conformidad con el nombramiento emitido en su oportunidad se ha procedido a asesorar el trabajo de tesis del alumno **José Fernando Castañeda Larrazábal**, con carné No. 2088812, titulada **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA "Ernestina Vda. De Recinos"**.

El contenido de la tesis anteriormente descrita, a criterio de la suscrita, satisface los requerimientos contenidos en los reglamentos y disposiciones vigentes en esta casa de estudios superiores, por lo que de manera atenta me permito solicitar a usted sea presentado al Honorable Consejo de la Facultad para su evaluación y autorización correspondiente y poder optar a la defensa privada de tesis.

Al agradecer la atención que la presente le merezca, me complace suscribirme de usted,

Cordialmente,


Licda. Kely Alcira Barrera Arana de Soto.
Administradora de Empresas
Código URL 13208



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JOSÉ FERNANDO CASTAÑEDA LARRAZÁBAL, Carnet 20888-12 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01805-2017 de fecha 18 de octubre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA, "ERNESTINA VDA DE RECINOS"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de noviembre del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTO

- A DIOS:** Por permitirme cumplir mis metas y darme bendiciones diarias.
- A MI PAPÁ:** Wolfgang Mikhajil Castañeda Castro, quién me ha apoyado siempre y es un pilar fundamental en mi vida, gracias por haberme brindado la oportunidad de superarme.
- A MI MAMÁ:** Aura Violeta Larrazábal Nájera, que con sus consejos decidí estudiar administración, gracias por creer siempre en mí y darme tu amor incondicional.
- A MI ABUELA:** Hercilia Nájera QEPD, por ser mi segunda madre, hasta el cielo gracias por enseñarme valores, consentirme tanto y darme todo tu cariño, te extraño inmensamente y te dedico este triunfo.
- A MIS HERMANOS:** Anysoara Castañeda, Alberto Castañeda y Marvin García, por ser mis apoyos en todo momento, tienen un lugar especial en mi corazón.
- A MI TÍA:** Eleonora Castañeda, por darme todo su apoyo durante el proceso, es parte importante de mi vida.
- A MI AMIGA:** Ada Damas por su apoyo incondicional durante todo el proceso.
- A MI ASESORA:** Kely Barrera, por compartirme su conocimiento, paciencia y el cariño durante toda la elaboración del trabajo de graduación.

RESUMEN EJECUTIVO

El clima organizacional es el ambiente de trabajo propio de una organización, es algo intangible, pero que tiene presencia real influyendo en todo lo que sucede dentro. A pesar de que durante mucho tiempo ha sido un elemento infravalorado en las instituciones, sobre todo en aquellas que priman sus resultados sin tener en cuenta las variables que intervienen en el proceso, en la actualidad se preocupan por mantener un clima agradable que se traduzca en mejores resultados y una buena imagen.

Por lo anteriormente mencionado se hace necesario que las instituciones guatemaltecas conozcan su clima laboral, de forma que identifiquen los puntos a mejorar para que la calidad del servicio sea óptimo. El Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos da un paso mediante la presente investigación, la cual determina los factores necesarios para evaluar su clima organizacional.

En la realización de la presente investigación de tipo descriptiva, se recopiló información cuantitativa y cualitativa, mediante dos cuestionarios estructurados dirigidos a jefes y colaboradores del hospital, complementándose con una guía de observación que tiene como objeto el estudio la infraestructura de la institución. Gracias a los resultados obtenidos con los instrumentos, se da a conocer que la institución tiene ciertas deficiencias en la infraestructura y no cuentan con planes de motivación que animen a los colaboradores a mejorar su desempeño.

Por lo que se recomienda a las autoridades de la organización que sigan gestionando remodelaciones e implementen nuevas estrategias de motivación, con la finalidad de mejorar el clima organizacional de la institución.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	II
I. MARCO REFERENCIAL	1
1.1. Marco Contextual	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Situación actual	3
1.2. Marco Teórico	14
1.2.1. Clima Organizacional.....	14
1.2.2. Infraestructura	18
1.2.3. Estructura Organizacional	21
1.2.4. Liderazgo.....	24
1.2.5. Motivación	27
1.2.6. Comunicación.....	30
1.2.7. Relaciones Interpersonales	32
1.2.8. Trabajo en equipo.....	37
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	40
2.1. Objetivos de la investigación.....	41
2.1.2. Objetivo General.....	41
2.1.3. Objetivos Específicos	41
2.2. Variables e indicadores.....	41
2.3. Alcances y limitaciones	42
2.4. Aporte	43
III. MÉTODO.....	44
3.1. Sujetos y/o unidades de análisis.....	44
3.2. Población y muestra.....	47
3.3. Instrumentos	47
3.4. Procedimiento	48
3.5. Diseño y metodología	48
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	50

4.1. Información General.....	50
4.2. Resultados del Cuestionario No. 1.....	51
4.3. Resultados del Cuestionario No. 2.....	70
4.4. Guía de observación de Infraestructura	90
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	94
VI. CONCLUSIONES.....	101
VII. RECOMENDACIONES	103
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
IX. ANEXOS.....	109
Anexo No. 1 – Cuestionario Jefes principales.....	119
Anexo No. 2 – Cuestionario Colaboradores.....	110
Anexo No. 3 – Guía de observación	119
Propuesta.....	129

INTRODUCCIÓN

El Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos, se encarga de brindar atención médica a la población del departamento de Jutiapa y localidades vecinas, a través de servicios de consulta externa, emergencias las 24 horas, pediatría, partos, psicología, entre otros. Su objetivo es brindar servicios de salud a nivel regional, cubriendo las necesidades y expectativas de los usuarios que demandan el servicio.

Para evaluar el clima organizacional, se deben medir varios aspectos que intervienen en la percepción que tienen de él los integrantes de una organización. Mediante la investigación presentada en este documento, que tiene por objetivo determinar los factores que permiten evaluar el clima organizacional en la institución, se recopiló información para establecer la situación actual del tema de estudio mencionado con anterioridad.

Se presentan investigaciones anteriores que sirven como referencia, junto con la situación actual de la institución evaluada, luego se exhibe un marco teórico que reúne información sobre el tema y sus variables, para posteriormente ser confrontado con los datos obtenidos por los instrumentos a través de un análisis de resultados que se expone en el capítulo cinco del documento.

La investigación es de tipo descriptiva, los datos se presentan con cédulas y cuadros que contienen información cuantitativa y cualitativa. La muestra de la investigación se calculó mediante un muestreo aleatorio simple con un margen de error del cinco por ciento. También es interesante conocer que se emplearon tres instrumentos, de los cuales dos son cuestionarios estructurados, dirigidos a jefes y colaboradores respectivamente, complementándose con una guía de observación que tiene como objeto el estudio de la infraestructura con la que cuenta la organización.

En la parte final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones, incluyendo un plan de mejora de clima organizacional, que contiene actividades que contribuyen a su fortalecimiento, ayudando a generar un ambiente más amigable en el cual, se puedan sentir más cómodos y les permita trabajar de forma efectiva y productiva.

I. Marco Referencial

1.1. Marco Contextual

1.1.1. Antecedentes

En Guatemala se han realizado diferentes investigaciones sobre el clima organizacional, a continuación, se mencionan algunos de los más destacados:

Herrera (2010), quién realizó una investigación de tipo descriptivo para la tesis titulada **“Evaluación del clima organizacional en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango”**, tomo como objetivo general evaluar el clima organizacional en dichas cooperativas, para su investigación de campo utilizó el instrumento de escala de clima organizacional -EDCO-, dirigida a los miembros de las organizaciones estudiadas, concluyó que el Clima Organizacional en estas entidades es muy bueno, debido a la identificación que tienen los empleados de las cooperativas, con base a ello recomendó implementar los planes de acción, para mejorar y reforzar los indicadores que tuvieron puntuación más baja para mantener un clima organizacional favorable.

Para Rivera (2012), en la tesis titulada **“Clima organizacional en los Hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango”** el objetivo general fue proponer estrategias para mantener un clima organizacional satisfactorio, utilizó una metodología del tipo descriptiva. La investigación fue dirigida a gerentes y colaboradores de diferentes empresas de servicios hoteleros con restaurante. Para la recopilación de datos se utilizó una encuesta. En base a sus resultados concluyó que a pesar de que el personal mantiene buenas relaciones con los jefes, existen también discrepancias entre los colaboradores de cada una de las empresas estudiadas. Se recomendó la aplicación de diferentes estrategias como la de implementar un programa de capacitaciones, empoderar a los colaboradores en la toma de decisiones, remunerar a los empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización. Todo esto, buscando como resultado la satisfacción del empleado y garantizando un mejor servicio.

Lemus (2013), establece en la tesis **“Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del municipio de Asunción Mita, Jutiapa”**, como objetivo de investigación plantea determinar el Clima Organizacional que se manifiesta entre los trabajadores de la Empresa Entre Mares, del Municipio de Asunción Mita, Departamento de Jutiapa. Al final de la investigación concluye que, el liderazgo que prevalece dentro de la empresa es autocrático y a niveles operativos es el democrático, poseen buenas relaciones interpersonales y las grandes decisiones son tomadas por los niveles superiores, por lo cual recomendó la realización de capacitaciones periódicas, así como la creación de un programa de motivación para los empleados por medio de convivencias y la generación de canales alternativos de comunicación en toda la organización.

Vargas (2013), con la tesis titulada **“Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanzuela Zacapa”**, estableció como objetivo principal el conocer los factores del clima organizacional que influyen en la percepción de los empleados de la Municipalidad de Estanzuela, departamento de Zacapa. Se concluye que la organización mantiene un clima organizacional agradable, ya que los indicadores favorecen efectivamente, por lo que recomendó seguir con las acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización como la realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la participación y convivencia entre empleados, además promover y alentar a los colaboradores a dar nuevas y mejores ideas, así como participar en la toma de decisiones para el desempeño laboral.

Según la tesis **“Análisis del Clima Organizacional de una Fundación ubicada en el Municipio de Río Hondo, Zacapa”**, realizada por Barrientos (2014), quién a través de una investigación de tipo descriptiva analizó el clima organizacional de una fundación ubicada en Zacapa, con la finalidad de conocer aspectos críticos y favorables en el clima organizacional, llegando a la conclusión de que la remuneración era deficiente y la motivación se hacía necesaria para elevar el desempeño de los colaboradores, así mismo también, identificó que la comunicación era buena y el tipo de liderazgo en las autoridades de la fundación, estos aspectos cumplieron con la finalidad del estudio, para finalizar en relación a las necesidades de la fundación recomienda elaborar una propuesta de actividades que mejoren el clima organizacional.

1.1.2. Situación actual

- **Definición de Hospital**

Según la Organización Mundial de la Salud (1946), “El hospital es una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médica sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar. El hospital es también un centro de formación de personal sanitario y de investigación biosocial.”

- **Evolución histórica de los Hospitales**

El Siglo XIX se caracterizó por una etapa de beneficencia, en la que los hospitales se encontraban en poder de órdenes religiosas y fundaciones. Durante esta etapa los hospitales se caracterizaban por el espíritu caritativo hasta el punto de poder considerarse literalmente como “almacenes de enfermos” y se denominaban sanatorios.

Esta condición de los hospitales existió hasta mediados del Siglo XX, cuando el Estado asigna presupuestos públicos a dichas instituciones con la intención de garantizar las atenciones sanitarias a los pobres y a trabajadores menos remunerados. Esta asignación de presupuesto público le concedía al estado la posibilidad de intervenir en las decisiones en cuanto a recurso humano y calidad de la atención.

En la segunda mitad del siglo XIX se desarrolla la Seguridad Social y aparecen nuevos recursos para los hospitales a través de las cotizaciones obreras, aportes patronales y del Estado. Los trabajadores, ahora mejor remunerados, comenzaban a ver la salud como un derecho y a exigir calidad en la asistencia sanitaria. Esto llevó a un ejercicio más liberal de la medicina, aunque todavía distaba mucho de ser corporativa.

En las décadas de los cincuenta a setenta del siglo XX aparece el hospital Privado. Grupos de mayor solvencia acuden al mercado privado de seguros y se desarrolla el concepto de clínicas.

Entre los años ochenta y noventa sobrevienen las reformas de los sistemas de salud. Aparece una nueva concepción de gerencia pública y la Salud Administrada (Managed

care). Los hospitales se convierten en empresas altamente sofisticadas que compiten de manera autónoma en los mercados en salud.

A fines de los noventa y principios Siglo XXI se genera una nueva ola de reformas que critica severamente de las anteriores transformaciones neoliberales que dejaron la suerte de los hospitales a las fuerzas del mercado y se replantea la necesidad de que las transformaciones privilegien la equidad con eficiencia social.

Hoy, existe consenso en que los hospitales se integren en redes de asistencia social que optimicen la utilización de recursos y potencialicen la calidad en la atención. Se retoma el concepto de “Funciones Esenciales de Salud Pública” y se reaviva el interés por el rol de rectoría del Estado para corregir las imperfecciones del mercado de la salud.

- **Visión regional de Latinoamérica**

Los países de Latinoamérica y del Caribe han previsto la atención en salud en sus constituciones un servicio público o de una función del Estado. Cada país ha legislado de acuerdo con sus propias características y necesidades y han producido sistemas nacionales de salud o sistemas de seguridad social.

A fin de entregar los servicios de salud los países de la región han desarrollado una red completa de hospitales públicos y centros de salud, para la cual los gobiernos han realizado inversiones importantes en infraestructura hospitalaria y en los recursos humanos requeridos para la prestación de servicios de salud.

Los hospitales de la región están organizados de manera piramidal y están clasificados de acuerdo con la complejidad de los servicios que prestan.

Adicionalmente, existe un gran número de hospitales de bajo nivel de complejidad que, además de proveer servicios personales, en conjunto con las instituciones de atención primaria en salud, prestan servicios de salud pública; aparte de esto, hay un menor número de hospitales o de instituciones prestadoras de alta complejidad.

También en la región, en respuesta al proceso de descentralización, los hospitales han sido delimitados dentro de un área de influencia geográfica. Por esta razón, no

es raro encontrar instituciones de salud para municipios, departamentos, distritos o nación.

- **Los hospitales en Guatemala**

En Guatemala la aparición de los hospitales inicia luego de la llegada de los españoles y su colonización en nuestras tierras, cambiando por completo las edificaciones de las poblaciones.

El primer hospital se remonta hasta 1,630 en la Ciudad de los Caballeros de Guatemala, cuando la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios llegó originaria de Nueva España, su objetivo era administrar el lugar y asistir a los enfermos, especialmente españoles. Desde 1968 se le llama Hospital General San Juan de Dios y en la actualidad es uno de los hospitales más grandes de Guatemala.

Con el pasar de los años fueron apareciendo otros hospitales importantes, como:

Cuadro 1

Hospitales históricos en Guatemala.

Hospital Roosevelt	Hospital Rodolfo Robles
Hospital de los Belemitas	Hospital de las Misericordias
Hospital de Xela	Hospital Americano
Hospital de San Benito, Petén	

Fuente: Elaboración propia en base a <http://goo.gl/TuqGrJ>

- **Tipos de Hospital**

En los artículos 78, 79 y 80 del Acuerdo Gubernativo 155-99 se definen los tipos de hospital. En dichos artículos se establecen tres clasificaciones diferentes:

- **Hospital General:** es el establecimiento de mayor complejidad del Segundo Nivel. Además de las acciones de recuperación desarrolla acciones de promoción, prevención y rehabilitación de la salud y presta atención médico hospitalaria de

carácter general a la población que reside a nivel departamental, consistente en servicios médico-hospitalarios de diferentes especialidades. También Coordina y brinda asesoría técnica a los establecimientos de menor categoría ubicados en su área de influencia. Los recursos humanos básicos son médicos generales y médicos especializados en distintas áreas.

- **Hospital Regional:** es un establecimiento del Tercer Nivel de Atención que desarrolla además de las acciones de recuperación, acciones de promoción, prevención y rehabilitación de la salud y brinda atención médica especializada a la población referida por los establecimientos de menor complejidad de su área de influencia y en especial de los Hospitales Generales que pertenezcan a dicha área. El área de influencia de cada Hospital Regional esta determinada por criterios de accesibilidad, poblaciones y epidemiológicos. Su ubicación física e instrumentación en términos de su capacidad resolutive, será determinado por el Ministerio de Salud. Los recursos humanos básicos son los médicos generales y médicos especializados en diferentes áreas.

- **Hospital Nacional de Referencia:** es el establecimiento de mayor complejidad del Tercer Nivel de Atención que desarrolla acciones de promoción, prevención y rehabilitación de la salud y brinda atención médica especializada a población referida por los establecimientos de la red de servicios de salud que requieren dicha atención. Esta atención médica especializada requiere alta tecnología; recursos humanos especializados; y materiales y equipos. Pertenecen a esta categoría los Hospitales Roosevelt y General San Juan de Dios. También existen Hospitales Nacionales de Referencia de Carácter especializado.

- **Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos**

Damas (2016), indica que en el archivo titulado “Historia del Hospital Misión y Visión” se menciona que este fue fundado por el presidente Carlos Castillo Armas el 03 de Julio de 1957, teniendo un costo aproximado de Q.950, 000.00. En 1984, según el Acuerdo Gubernativo no. 894-84 se le dio el nombre de “Ernestina García Vda. De Recinos”. En

la actualidad cuenta con 584 colaboradores, de los cuales 14 son comisionados de otras instituciones.

- **Datos Generales del Hospital**

El Hospital Ernestina García Vda. De Recinos, es un hospital general para la atención de enfermos agudos de complejidad intermedia-baja inaugurado en 1957.

Este establecimiento de salud se localiza en la cabera del departamento, es el centro de referencia para la población del departamento de Jutiapa (44,434 habitantes aproximadamente). También recibe pacientes de áreas aledañas al Departamento de Jalapa, Chiquimula y Santa Rosa.

En la actualidad funciona en el mismo edificio en que inició sus actividades hace 60 años, no habiendo recibido mejoras sustanciales, aunque se han realizado pequeñas remodelaciones en algunos servicios.

Cuenta con una amplia cartera de servicios de salud; Emergencia las 24 horas, Rayos X, Fisioterapia, Odontología, Labor y Partos, Consulta Externa, Laboratorio y Banco de Sangre, Sala de Recién Nacidos, Casa de Albergue Materno, Traumatología, Sala de Operaciones, Clínica del Diabético, Medicina y Cirugía de Pediatría, Medicina y Cirugía de Hombres, Medicina y Cirugía de Mujeres, Maternidad, Sala de Recuperación Nutricional, Salud Reproductiva, Farmacia Interna, Farmacia Unidosis las 24 horas, Psiquiatría y Psicología dentro de los más destacados.

- **Misión:**

Brindar atención en salud a través de servicios de Consulta Externa, emergencias las 24 horas, Pediatría, Gineco Obstetricia, Cirugía y Medicina de Hombres y Mujeres, Laboratorio Clínico, Rayos X, Trabajo Social, Psiquiatría, Psicología, entre otros, orientada a la población del departamento de Jutiapa y poblaciones circunvecinas, atendiendo con amabilidad, eficiencia y atención médico científica adecuada.

- **Visión:**

Ser una institución líder en atención médica a nivel regional, preparada para brindar atención en salud integral al paciente, contando con recursos humanos y medios diagnósticos avanzados, que cubran las necesidades y expectativas de los usuarios.

Fotografía No. 1

Fachada del Hospital Departamental Ernestina Vda. De Recinos



Fuente: www.prensalibre.com (2016).

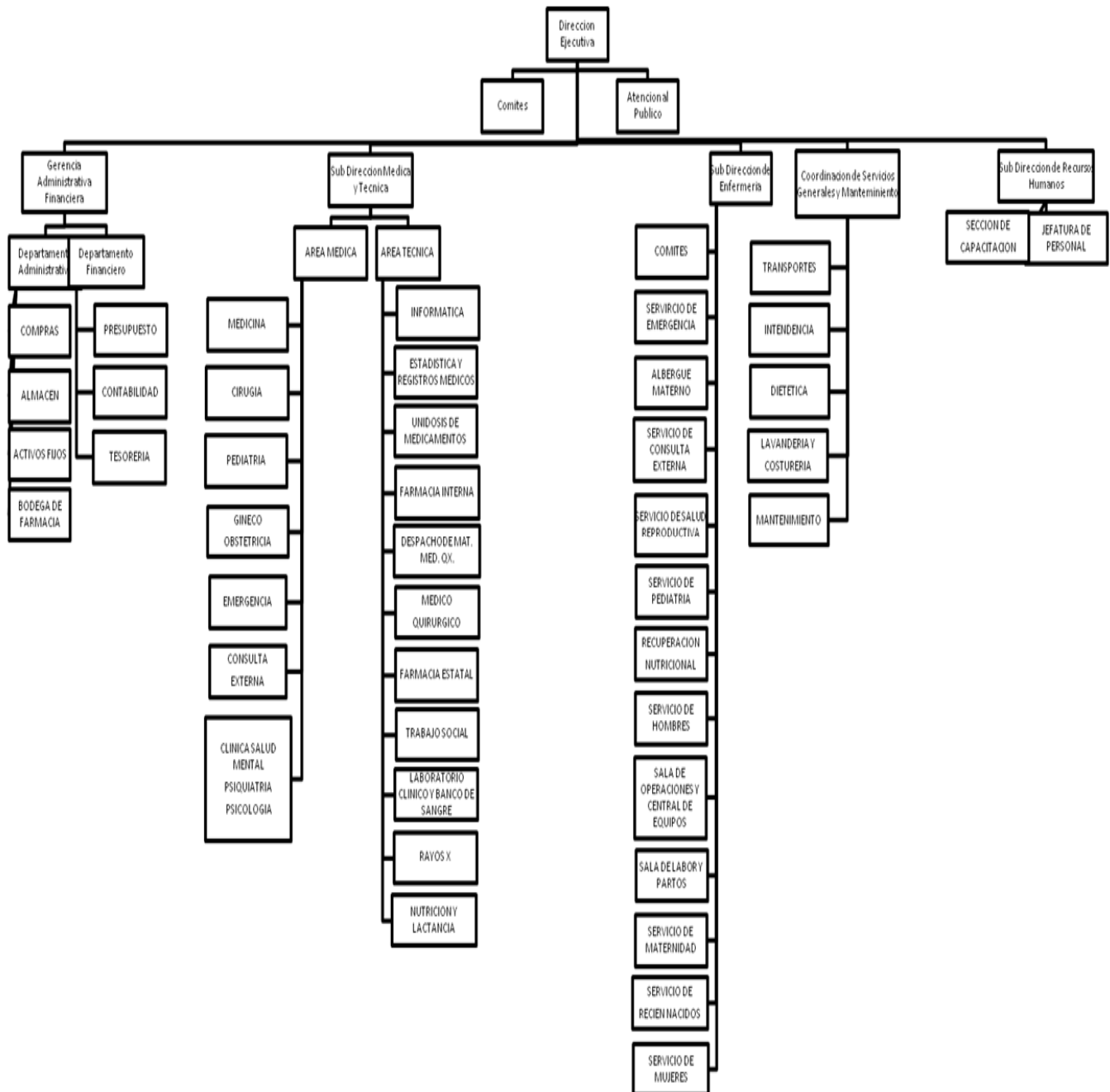
- **Estructura Organizacional**

El hospital departamental Ernestina García Vda. De Recinos, cuenta con una estructura organizacional definida por un organigrama que destaca con la Dirección Ejecutiva en la

mayor posición jerárquica de la institución y que dirige a 5 áreas distintas que a su vez se dividen en varios departamentos.

En la figura 1 se muestra el organigrama descrito anteriormente.

Figura 1 – Organigrama.



Fuente: Plan estratégico del Hospital (2016)

Cuadro 2. Distribución de personal

Servicio	No. De Empleados
Admisión de emergencia	15
Almacén	8
Asistentes de Gerencia y Sub-Dirección	2
Atención al público	17
Bodega de Medicamentos	5
Banco de Sangre	2
Clínica integral del diabético	6
Compras	4
Comunicación Social	1
Consulta externa	8
Contabilidad	3
Costureria	4
Departamento Jurídico	3
Médico Quirúrgico	12
Dirección y Gerencia	2
Dietética	20
Emergencia	32
Estadística	7

Farmacia Estatal	2
Control de Horarios	1
Fisioterapia	2
Informática	3
Intendencia	50
Inventario	3
Labor y parto	8
Laboratorio clínico	18
Lactario	20
Lavandería	9
Mantenimiento	6
Nutrición	4
Odontología	2
Pediatría	5
Presupuesto	2
Psicología	9
Psiquiatría	3
Rayos X	10
Recursos Humanos	8
Registros médicos	10

Sala de operaciones	14
Salud reproductiva	3
Secretaría	2
Sindicato	2
Pilotos	11
Morgue	1
Enfermería	195
Supervisión interna	1
Tesorería	2
Trabajo Social	6
Traumatología	3
Unidosis de medicamentos	17
Sub-Dirección	1
TOTAL	584

Fuente: Elaboración propia, basada en la información de recursos humanos del Hospital (2016).

- **Renglones presupuestarios**

El Manual de Clasificaciones Presupuestarias de la Oficina Nacional del Servicio Civil, contempla el gasto público y lo divide en subgrupos y renglones. Dentro de la institución encontramos colaboradores contratados en el primer nivel de clasificación, el grupo 0 que se refiere a servicios personales en relación de dependencia o sin ella, así mismo también hay un grupo bajo Servicios Técnicos y Profesionales, que comprenden gastos en concepto de honorarios por servicios técnicos, profesionales, de consultoría y asesoría relacionados con estudios, con carácter temporal y sin relación de dependencia.

Actualmente se cuenta con colaboradores contratados bajo los siguientes renglones presupuestarios:

- 011
- 021
- 022
- 029
- 031
- 036
- 182
- 183
- 189

Cuadro No.3 – Distribución de Personal según renglones presupuestarios

Renglón	No. De Empleados
011	329
011 (Comisión)	14
021	7
022	3
029	30
031	71
036	27
182	99
183	1
189	3
TOTAL	584

Fuente: Elaboración propia, basada en la información de recursos humanos del Hospital (2016).

- **Sindicatos**

En el artículo 205 del Código de Trabajo guatemalteco encontramos la regulación legal del sindicato, dicho artículo establece:

“Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores, patronos o de personas de profesión u oficio independiente, constituidas exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes”

Muchos colaboradores del hospital, en conjunto con colaboradores del Área de Salud de Jutiapa, están afiliados al Sindicato del Hospital San Juan de Dios Filial Jutiapa. También existe otro grupo que forma parte del SNTSG (Sindicato Nacional de Trabajadores de Salud de Guatemala) Filial Jutiapa.

- **Actualidad**

Se sabe muy bien que, si el clima organizacional de una institución es el adecuado o no, se presentan consecuencias positivas o negativas respectivamente.

Según Govindarajan (2009), la pérdida de motivación, la insatisfacción, el ausentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización.

En base a una observación en el hospital departamental de Jutiapa, se contempló que hay muchas situaciones que dan a entender que el clima organizacional de la institución no es el óptimo. La infraestructura visualmente presenta algunos aspectos que pueden afectar al rendimiento de los colaboradores, algunas oficinas lucen descuidadas y carecen de espacio. También existen indicios de que no se motive a los colaboradores adecuadamente.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Clima Organizacional

Según Álvarez (2009), los pioneros del término clima organizacional fueron Lewi, Lippit y White, Fleishman y Argyris entre 1939 y 1958. Desde esas épocas a la fecha, se han escrito textos y realizado investigaciones con constructos muy diversos relacionados; sin embargo, el autor llega a la siguiente definición general:

“El clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa-efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”.

Méndez (2008), establece que es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a propiedades, estructura y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Chiavenato (2009), define que el clima organizacional es como la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influyen poderosamente en su comportamiento.

El mismo autor también indica que el término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes

tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero.

El clima organizacional también es conocido por los expertos como clima laboral, Llana (2007), lo define como la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello la percepción en las diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, si no que depende de las percepciones que tenga el trabajo de estos factores, relacionados por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

Según el mismo autor, el clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo, si no intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización. Entonces las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (culturales, experiencia, expectativas...).

Agrega que en una investigación sobre clima laboral lo que se busca es determinar mediante una auditoría aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de condiciones de trabajo.

- **Importancia del Clima Organizacional**

Mencionan Chiang, Martín y Núñez (2009), que la principal razón por la cual tomar en cuenta el clima organizacional es para establecer un marco para la motivación y la satisfacción, luego la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización

como un sistema de personas que trabajan orientados a un sistema estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad.

Gadow (2010), hace referencia a que los diagnósticos periódicos resultantes de las mediaciones del clima organizacional permiten ciertos aspectos de suma importancia para toda organización, ya sea para buscar mejoras o detectar causas negativas del clima y así erradicarlas.

Según Uribe (2015), la importancia del clima organizacional radica en el efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en su desempeño en las organizaciones, razón por la cual se considera relevante la realización de investigaciones dirigidas a determinar el efecto significativo que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral.

- **¿Por qué estudiar el clima organizacional?**

Para Alles (2007), por muchas razones; la más importante de ellas es que ciertas problemáticas son comunes a diferentes organizaciones, por lo cual su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor manera de abordarlas. Por ejemplo, si una organización tiene un problema de transmisión de información entre áreas, conocer y comprender cómo fluye la información y de qué manera se relacionan las personas entre sí, puede ayudar al diseño de un mejor procedimiento, o tal vez a darse cuenta de que lo que se necesita no es modificar el procedimiento, sino desarrollar ciertas competencias en los colaboradores. Por lo tanto, el estudio del comportamiento en las organizaciones no implica sólo un catálogo de situaciones y problemas para integrar un libro o una asignatura universitaria, sino también material de ayuda concreta a los directivos de una organización.

Según Bordas (2016), el clima organizacional influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

- **Perspectivas del clima organizacional**

Continúa mencionando el autor que las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas: la perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista.

- Desde la **perspectiva realista**, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.
- Desde la **perspectiva fenomenológica**, se considera al clima más como un atributo de personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.
- Desde la **perspectiva interaccionista** se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar el clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

- **Propiedades del Clima Organizacional**

Litwin y Stinger citados por Hernández (2012), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Empoderamiento: sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- **Relaciones:** percepción por parte de los miembros acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares, jefes y subordinados.
- **Cooperación:** sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** implican el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

1.2.2. Infraestructura

- **Definición de Infraestructura**

La infraestructura es una serie de elementos, que en conjunto son necesarios para el funcionamiento de una organización. Longenecker, Moore, Petty y Palich (2010), determinan que la infraestructura también describe el espacio físico que albergará al negocio, así como también el mobiliario y equipo. Los mismos autores agregan, que puede utilizarse una estructura ya existente, o se puede construir una estructura nueva para uso de la organización.

- **Ambiente físico de la institución**

Según Mondy y Noe (2010), determinan que para desempeñar un puesto responsable y desafiante en un ambiente sucio no sería gratificante para la mayoría de las personas. El ambiente físico del puesto también debe ser satisfactorio. Puesto que nuestro entorno y nuestra interacción con él, afecta directamente el clima organizacional del lugar en el que se desempeña. Un entorno común de trabajo está formado por factores ambientales

como el frío, calor o la luz natural de lugar y por factores materiales, como el color de las paredes, el mobiliario y equipo o el piso.

La distribución física debe ir acorde a la organización y el tipo de servicio que esta presta, es necesario se tenga en cuenta que no es lo mismo una distribución física para una empresa manufacturera, que, para una empresa de servicios, todo debe estar colocado acorde a un orden lógico íntegramente relacionado con las unidades administrativas y sus procesos.

Gómez y Acosta (2008), se refieren a las instalaciones como lugares de trabajo: dimensiones, distancias, materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público deben de estar en ubicación accesible tanto para el público como para los colaboradores de la organización.

- **Mobiliario y equipo**

La gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación constante de modelos obligan a destacar sólo diseños de uso generalizado.

Para Franklin (2009), es necesario tener cierta noción del mobiliario y equipo necesario para la oficina, se hacen algunas observaciones respecto a ello:

- Supresión del cajón central en las mesas de trabajo, ya que su ubicación impide utilizarlo normalmente.
- Disminución del número total de cajones o compartimientos, que con frecuencia quedan reducidos a un solo cajón y un archivador incorporado para suspender en forma vertical carpetas con índices o indicadores visibles.
- Manejo de conjuntos modulares, formados por elementos que adoptan posiciones múltiples y que resultan especialmente útiles para determinados procesos y clases de trabajo.
- Empleo de mobiliario formado por series de elementos desmontables, que permiten adecuar las condiciones del lugar de trabajo a las características de las actividades asignadas a cada funcionario (superficie, equipo, volumen de

documentación, etc.). Dichos elementos intercambiables pueden elevar el número de combinaciones.

- Utilización de separadores móviles adheridos a las mesas de trabajo con el fin de aislar al personal, además de facilitar la flexibilidad de la distribución.
- Los asientos deben ser giratorios, de altura regulable y respaldo basculante, a fin de facilitar los cambios de posición requeridos por la ejecución del trabajo.
- El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a variedades normalizadas para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización. Para tal efecto, las adquisiciones deben centralizarse en un servicio encargado de determinar las necesidades y selección de los diferentes modelos y tipos de mobiliario.

- **La iluminación.**

Se ha demostrado que la iluminación es un factor muy importante en todo tipo de ambientes. Pero sería equivocado pensar que mientras más luz es mejor, debido a que tanto el exceso, como la falta de luz pueden ser igual de perjudiciales.

Una cantidad de luz específica en una tarea puede llegar a afectar: La agudeza visual, la sensibilidad al color y la visión sobre diferentes tareas que se tengan a distancia.

Franklin (2009), aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa para evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas con intensidad. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, aunque resultan mucho más costosos que el alumbrado directo. Al respecto no se aconseja la instalación de tubos fluorescentes al descubierto, sino que deben estar protegidos con pantallas de acrílico traslúcido.

- **Los colores tienen efectos psicológicos en los colaboradores.**

Ya es bien conocido que los colores tienen efectos psicológicos sobre las personas y sus estados de ánimo. Franklin (2009), hace referencia a que es un factor ambiental que ayuda a disminuir o eliminar efectos negativos en un ambiente de trabajo.

- Los colores que tienen al verde claro o azul se consideran psicológicamente fríos y sedantes, los hace ideales para áreas calurosas como la nuestra.
- Los tonos que tienden al rojo intenso producen irritabilidad y excitación, no son aconsejables en oficinas.
- No debe de utilizarse el color blanco en superficies o muros que reciben luz solar directa. Lo mejor es colocarlo en techos para mejorar la iluminación.
- Los tonos que tienen al violeta o gris intenso se consideran deprimentes, por lo que no es recomendable para ambientes laborales.
- Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo cual no son recomendables en las regiones de oriente como la nuestra.

- **Ventilación**

La ventilación es otro factor determinante, cuando no es la adecuada los colaboradores tienden a bajar su rendimiento debido a que, a climas muy altos o bajos, la concentración se pierde.

Según Hernández (2008), una ventilación ideal debe oscilar entre 20 o 25 grados de temperatura. Además, es aconsejable renovar el aire abriendo las ventanas y tener limpio el conducto del aire acondicionado.

1.2.3. Estructura Organizacional

Para Jones (2008), la estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Según el mismo autor el principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.

La estructura y el diseño de la organización han sido siempre factores importantes que influyen en el comportamiento de los individuos y grupos que componen la organización. Los directores de la actualidad se enfrentan a diversas posibilidades estructurales.

Hutt y Marmioli, (2009), muestra que la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

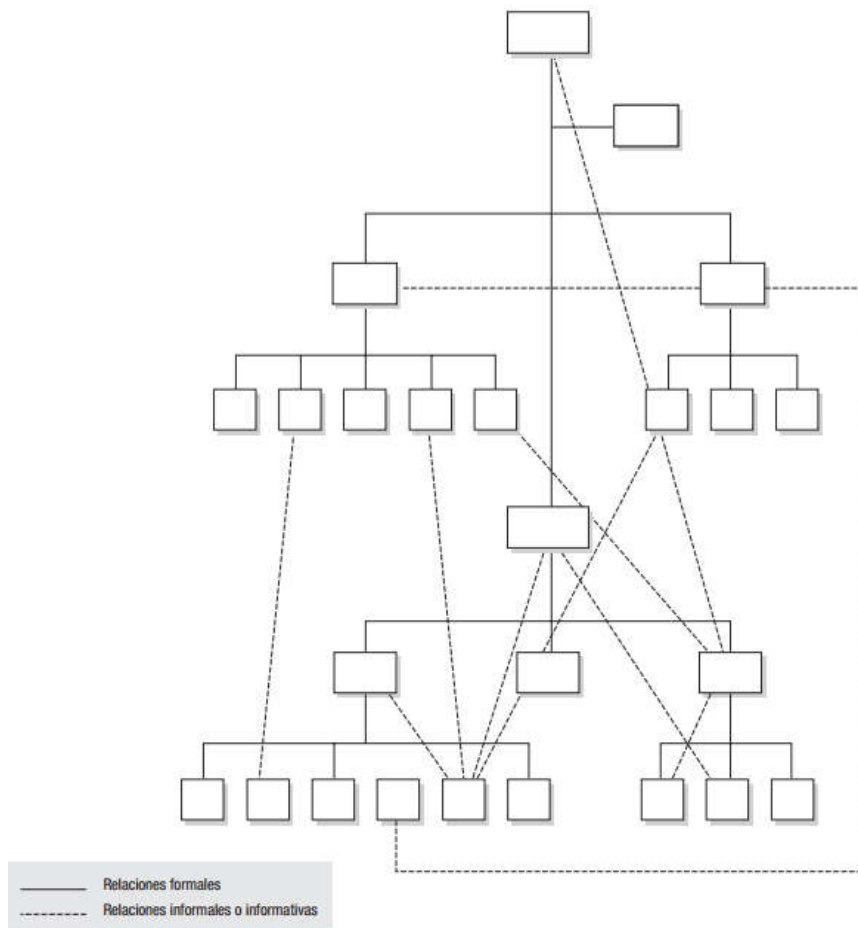
- Organización funcional, la organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.
- Organización por producto-servicio-mercado, este tipo de organización con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.
- Estructura matricial, estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de gerente de proyecto o grupo. Optar por las ganancias a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialista, lo cual conduce a una duplicación de habilidades. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

- **Organigramas**

Para Koontz y Weihrich (2007), toda estructura organizacional, incluso una deficiente, puede representarse de forma gráfica, ya que en tal representación únicamente se indica cómo se relacionan los departamentos según sus principales líneas de autoridad. Por consiguiente, causa alguna sorpresa encontrar que algunos directores ejecutivos se sienten muy orgullosos de que no tienen un organigrama o de que, si tienen uno, opinan que debe mantenerse en secreto

- **Limitaciones de los organigramas**

El mismo autor indica que los organigramas tienen importantes limitaciones, argumentando que una gráfica muestra tan sólo las relaciones formales de autoridad y omite muchas relaciones informales e informativas significativas.



Fuente: Koontz y Weihrich (2007)

- **Cultura Organizacional**

Para Ritter (2008), la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”. Toda organización tiene cultura corporativa, excepto aquellas empresas que han fracasado durante largos períodos.

Según Jones (2008), la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza.

El mismo autor indica que la cultura organizacional, al igual que la estructura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización e influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización.

1.2.4. Liderazgo

- **Definición de Liderazgo**

Robbins y Judge (2013), definen al liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia. El liderazgo que no es otorgado – es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan

importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen estatutos quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

De acuerdo con Martini (2009), el liderazgo es como una función dentro de la organización, se dice que la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme a los objetivos del grupo si son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

- **Características que debe tener un líder**

Maxwell (2007), indica que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Esta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero”.

A fin de llegar a ser un líder para quien la autodisciplina sea una ventaja, es necesario seguir los siguientes puntos de acción:

- a) **Desafía las excusas:** para desarrollar una vida disciplinada, una de las primeras tareas debe ser desafiar y eliminar toda tendencia a ponerse excusas. Si existen algunas razones por las cuales no se pueda auto-disciplinar, éstas seguramente son sólo un puñado de excusas que debemos desafiar si deseamos pasar al siguiente nivel como líderes.

- b) Suprimir las recompensas hasta terminar la tarea: se debe de tener cuidado de no recompensar antes de que una tarea termine, pues de lo contrario, puede que la tarea no se termine con el éxito necesario.
- c) Concentrarse en los resultados: si se concentran en las dificultades del trabajo en lugar de hacerlo en los resultados o en las compensaciones, es probable que se desaliente. Así se fomenta la autocompasión en vez de la autodisciplina.

- **Estilos de Liderazgo**

Para Fernández (2010), existen tres estilos de liderazgo:

- **Estilo autocrático:** en este estilo de liderazgo el líder establece todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo. Se define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad. Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros del grupo. El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa. Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Criticas y elogios están vinculados a las personas más que a cómo realizan sus tareas
- **Estilo democrático:** aquí se definen: todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se pueden elegir. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quién quiera y la división de actividades quedan en manos del grupo. El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo. Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.

- **Estilo liberal:** libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo total, falta de participación del líder. Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos. No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

1.2.5. Motivación

Menciona Chiavenato (2009), que la motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior. La frustración, por no satisfacer las necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

- Se sienten bien consigo.
- Se sienten bien con otros.
- Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones

satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

- **Definición de la Motivación**

Hellriegel y Slocum (2009), definen que la motivación “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas”.

Mientras que para Stephen y Timothy (2013), las motivaciones son “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”.

Para Robbins (2009), la motivación son los procesos voluntarios y de deseo de un individuo por realizar los objetivos organizacionales, condicionado de satisfacer con ello una necesidad individual.

- **Ciclo Motivacional**

Según Chiavenato (2009), el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

- **Teorías de Motivación**

Chiavenato (2009), afirma que las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima organizacional, se analizan cuatro elementos que se observan en las organizaciones: recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

a) Recompensas monetarias: son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de los colaboradores por tres razones:

- Sirve como refuerzo porque está relacionado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación.
- El dinero funciona como un incentivo o una meta que puede llegar a reducir las necesidades o carencias que padece el colaborador.
- Y sirve de mucho como reductor de problemas económicos, ansiedad ya que son muy comunes dentro de la sociedad.

b) Recompensas Extra monetarias: se relacionan con las necesidades sociales y se estima de Maslow entre ella el reconocimiento, el prestigio y el estatus.

c) El beneficio de las tareas: es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque pretende mejorar el desempeño y la mejor satisfacción en el trabajo.

d) La flexibilización del horario de trabajo: también sirve como medio para poder aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores y mejorar el desempeño laboral del mismo.

1.2.6. Comunicación

- **Definición de Comunicación**

Hellriegel (2007), indica que la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los modos para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, de escucha, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias.

Según Robbins y Judge (2013) la comunicación tiene cuatro funciones primordiales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y reglas formales que se exige acaten los empleados. Cuando estos tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo, cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control. La comunicación informal también rige la conducta. Cuando grupos de trabajo molestan o hostigan a un miembro que produce demasiado (y que origina que el resto del grupo transmita una mala imagen), se están comunicando con él de manera informal controlando su comportamiento.

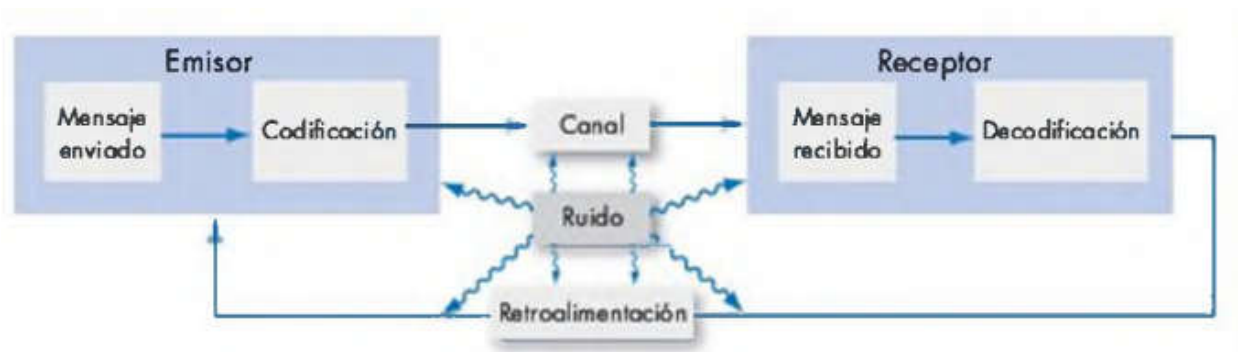
Muchas de las interacciones de comunicación que se llevan a cabo en una organización tienen la función de permitir la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales.

- **Proceso de la comunicación**

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quién a su vez lo descodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra.

En la figura siguiente se muestra una gráfica con el proceso de comunicación, teniendo como principales elementos al emisor y al receptor.

Gráfica No. 1
Proceso de la Comunicación



Fuente: Robbins y Judge (2013).

- **Tipos de Comunicación**

Para el mismo autor, la esencia de la comunicación se basa en tres formas, oral, escrita y no verbal.

- a) **Comunicación oral:** el principio medio para la transmisión de mensajes es la comunicación oral. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el

receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad.

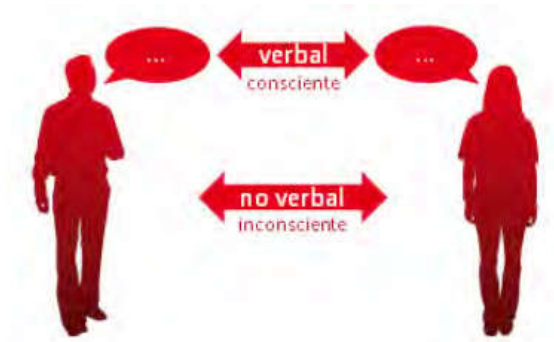
b) Comunicación escrita: la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que se transmita usando palabras o símbolos escritos. Esta suele ser tangible y verificable. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un periodo indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores. Desde luego, los mensajes escritos tienen desventajas. Consumen tiempo ya que, por ejemplo, se transmite mucha más información a un profesor universitario en una hora de examen oral, que en una hora de examen escrito.

c) Comunicación no verbal: cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal. En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Se puede afirmar que cualquier movimiento corporal tiene significado y ninguno es fortuito (aunque algunos sean inconscientes). Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer sus puntos de vista y el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor.

1.2.7. Relaciones Interpersonales

Wiemann (2011), afirma que las relaciones interpersonales son importantes, debido a que mediante la comunicación interpersonal se expresa lo que significa para uno u otro y lo hacen utilizando conductas de comunicación. Son fruto de una comunicación apropiada y eficaz, y esto se logra cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y los que reciben la información.

En la figura siguiente se muestra como transmitimos información de forma verbal cuando estamos conscientes con nuestro lenguaje, y como transmitimos información de forma inconsciente de maneras no verbales como señales, posturas o gestos a través de lenguaje corporal.



Fuente: Wiemann (2011).

Para Espina (2007), “las relaciones interpersonales son como un espacio significativo en los procesos ya que se trata de la forma en que una persona establece relación con otras de manera real, imaginada o anticipada dentro de su contexto social y así lograr los objetivos de la organización. Esta relación estará influida por acontecimientos internos de la persona: su rol, status y por acontecimiento externo, como son las características personales de los sujetos de la interacción y del entorno en que se realiza”.

Según Rodríguez (2009), quién establece que para entender cualquier problema administrativo concreto en las relaciones con los empleados deben tomarse en cuenta las siguientes variables.

- a) Niveles dentro de la organización: es importante hacer notar que las relaciones con el personal existen en todos los niveles (estratégico, administrativo y operativo) de la organización y que la administración de las relaciones debe incluir programas tanto para gerentes como personal operativo.
- b) Tamaño de la organización: la magnitud de la organización es también una variable importante. Una empresa pequeña no puede tener un programa de relaciones con los empleados tanto elaborando como el que tendría en empresa

media o grande, pero todas las organizaciones pueden aplicar los fundamentos de la administración de las relaciones con los empleados.

c) Características de la industria: una tercera variable que influye en la administración de las relaciones con el personal la constituyen las características.

- **Conflictos interpersonales**

El conflicto puede suceder en cualquier situación en la que dos o más partes estén en oposición.

Para Newstrom (2011), el conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas o los métodos para alcanzarlas. Además de metas o métodos, los conflictos también surgen por independencia de las laborales, ambigüedad de papeles, políticas y reglas, diferencias de personalidad, comunicación ineficaz, competencia por recursos escasos, tensión personal y diferencias subyacentes en actitudes, creencias y experiencias.

En toda organización, el conflicto entre diferentes intereses es inevitable y, en ocasiones su magnitud es considerable y destructiva. Algunos administradores calculan que invierten el 20 por ciento de su tiempo en resolver conflictos. Pueden ser participantes directos o mediadores que intentan resolver el conflicto entre dos o más de sus empleados.

- **Niveles de conflicto**

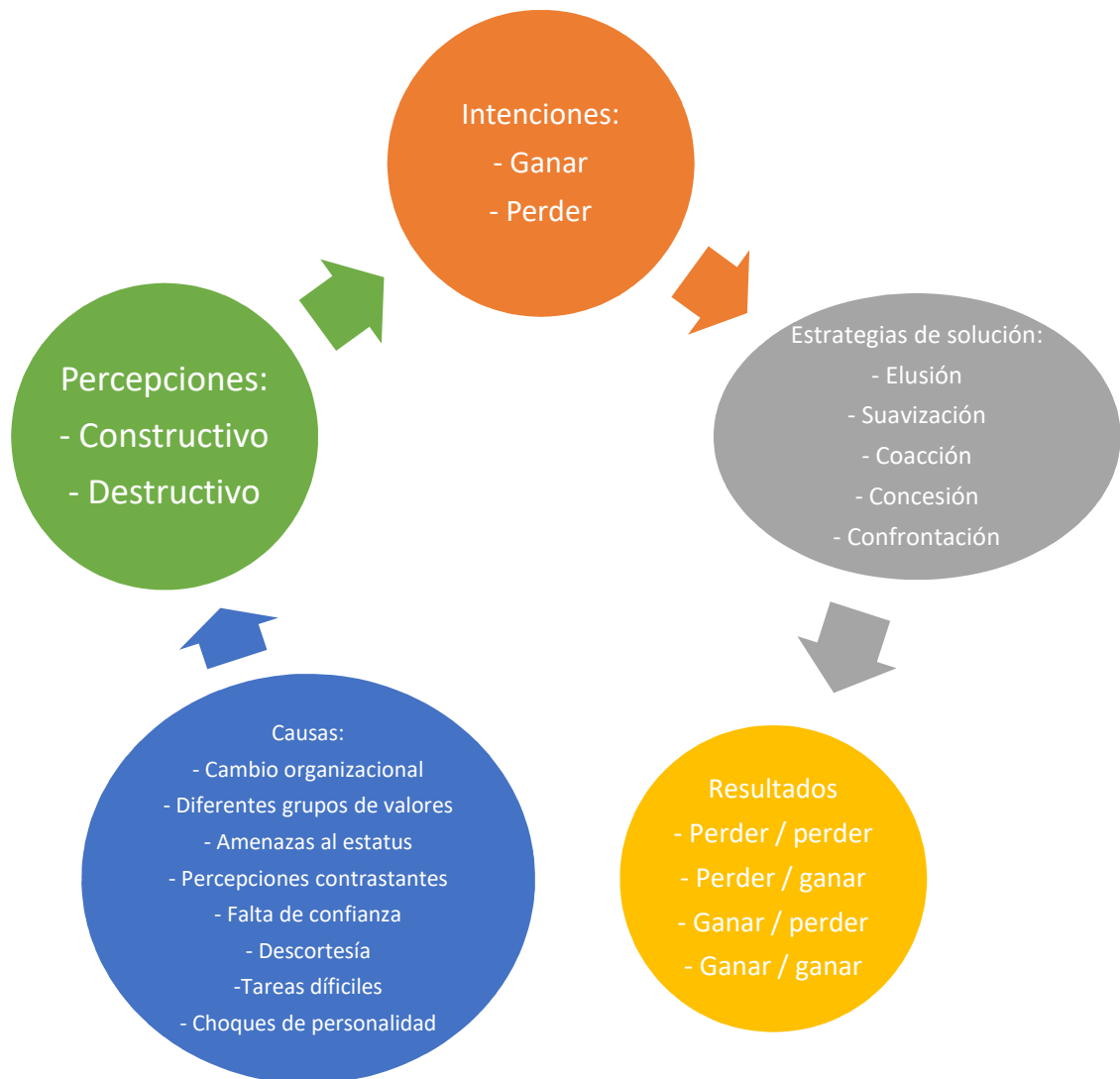
Sigue indicando el autor que el conflicto puede ocurrir en un empleado, entre individuos y grupos, y través de organizaciones cuando compiten. Según el autor los conflictos se pueden clasificar en diferentes niveles:

- **Conflicto intrapersonal**, aunque la mayoría de los conflictos de papeles ocurre cuando el supervisor o los colegas de un empleado tienen expectativas contradictorias respecto de él, es posible que surja un conflicto de papeles intrapersonal dentro de un individuo, como resultado de los roles en competencia que desempeña.
- **Conflicto interpersonal**, estos son un problema grave para muchas personas porque afectan en gran medida las emociones individuales. Las personas necesitan proteger su autoimagen y autoestima de un posible daño externo. Cuando se percibe una amenaza para el autoconcepto, ocurren fuertes desequilibrios y las relaciones se deterioran. En ocasiones, los temperamentos de dos personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros casos, el conflicto surge por fallas en la comunicación o diferencias de percepción.
- **Conflicto intergrupales**, los conflictos intergrupales entre diferentes departamentos también causan problemas. A mayor escala, dichos conflictos son semejantes guerras entre pandillas juveniles. Cada grupo se propone afectar al otro, ganar poder y mejorar su imagen. Los conflictos surgen por puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos. Los recursos están limitados en toda organización, y se reducen a medida que las organizaciones luchan por ser competitivas.

Comentamos ya que cierto nivel de conflicto puede ser constructivo, lo cual es cierto en el ámbito intergrupales. En estos casos, el conflicto puede proporcionar una señal de que un problema crítico entre dos departamentos necesita resolverse, es decir, no permitir que continúe. A menos que los problemas salgan a la luz, no es posible entenderlos o explorarlos por completo.

El reto de la administración es mantener el conflicto en un nivel moderado (donde sea más probable que estimule el pensamiento creativo sin interferir con el desempeño). El conflicto no debe adquirir tal intensidad que las partes lo oculten o incrementen hasta niveles destructivos.

Modelo de resolución de conflictos



Fuente: Elaboración propia basado en Newstrom (2011).

- **Los Jefes deben ser maestros**

Chiavenato (2009), afirma que, en la actualidad, cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿cuándo un jefe es un maestro? lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar

de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

1.2.8. Trabajo en equipo

Para Maristany (2007), en nuestros días es habitual escuchar que hay que trabajar en equipo, que se requieren personas que trabajen en equipo. Que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar resultados. Sin embargo, cuando se investiga un poco más acerca de afirmación, se encuentra que se llama trabajo en equipo al que se realiza con alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto en un grupo de trabajo organizacional dentro de los esquemas habituales.

Según Robbins y Judge (2009), un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. Otro problema que suele observarse en grupos consiste en eludir la responsabilidad individual. A menos que se tenga sumo cuidado en asignar un trabajo específico a cada uno de los integrantes del equipo, una persona que carece de motivación puede a menudo arreglársela para no contribuir de manera equitativa al esfuerzo del grupo.

- **Desventajas de un trabajo en equipo**

Según DuBrín (2008), la actividad grupal plantea algunas posibles desventajas tanto para los individuos como para la organización. En ocasiones, los equipos y otros tipos de grupos pierden tiempo porque hablan demasiado y actúan poco.

Holgazanería social es el término que se emplea en psicología para designar la actitud de evadir la responsabilidad individual en un entorno de grupo. El holgazán social se arriesga a que el grupo lo condene al ostracismo (lo rechace y expulse), pero puede estar dispuesto a pagar el precio con tal de no trabajar de manera ardua. Este tipo de holgazanería se observa en ocasiones en grupos tales como comités y equipos encargados de un proyecto.

- **Equipos de trabajo**

Maristany (2007), indica que un equipo de trabajo, es un grupo de cinco o seis personas que trabajan sin jefe, cada uno de una especialidad diferente, que se reúne para una tarea específica y temporaria y que se desmiembra una vez cumplida esa tarea. Un equipo, en su expresión más precisa, es una forma matricial sin jefe y con constituyentes heterogéneos, útiles a distintas partes de la tarea para la que se ha formado.

- **Tipos de equipos de trabajo**

Todos los equipos laborales comparten la característica de estar constituidos por personas que trabajan juntas en colaboración y que poseen diferentes habilidades. Pero es posible identificar varios tipos de equipos de trabajo. Por lo general, la gente de éxito tuvo la oportunidad de formar parte de varios tipos de diferentes de equipos.

Para DuBrín (2008), los cuatro equipos de trabajo más representativos son:

- **Los que se dirigen solos**, el equipo de trabajo más conocido es el constituido por un grupo de trabajadores que es responsable en gran medida de la administración y de la dirección de su propio trabajo. El mismo tipo de equipo se denomina equipo de trabajo que se administra a sí mismo. Un equipo de trabajo que se dirige solo es un pequeño grupo de empleados encargado de administrar y desempeñar ciertas tareas técnicas con el fin de brindar un producto o servicio a un cliente externo o interno.
- **Los equipos inter-funcionales**, es normal que los equipos estén constituidos por personas con distintas especialidades que unen sus fuerzas para llevar a cabo una tarea. Estos tipos de equipos son grupos de trabajo formados por individuos

con diferentes especialidades que unen sus fuerzas para llevar a cabo una tarea. El objetivo del equipo inter-funcional consiste en lograr que personas de especialidades diferentes aporten sus talentos y conocimientos a la realización de una tarea que requiere la participación de diferentes funciones.

- **Los equipos virtuales**, algunos equipos realizan la mayor parte de su trabajo mediante el envío de mensajes electrónicos a los demás integrantes del equipo en lugar de celebrar reuniones en persona. Un equipo virtual es un pequeño grupo de gente cuya colaboración se lleva a cabo casi en su totalidad mediante comunicación electrónica y no frente a frente. El correo electrónico, incluyendo la mensajería instantánea, es el método usado con mayor frecuencia para compartir información y celebrar reuniones.
- **Las cuadrillas**, todos estamos familiarizados con el empleo del término cuadrilla en relación con grupos de personas que operan los aviones, barcos o equipo contra incendios. El significado técnico del término prácticamente es el mismo. Una cuadrilla es un grupo de especialistas, cada uno de los cuales desempeña una función específica y ejecuta acciones puntuales estrechamente sincronizadas unas con otras y que repite estas acciones en diferentes entornos.

A medida que los equipos se han vuelto más importantes en el ambiente de trabajo, se ha ido haciendo un esfuerzo cada vez mayor por definir y especificar las habilidades y los conocimientos que una persona necesita para actuar en forma eficiente en un equipo, especialmente en los equipos que se dirigen solos.

II. Planteamiento del Problema

Clima organizacional es el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores, puede ser afectado por factores externos e internos, para tener una situación favorable se debe contar con la infraestructura adecuada para las labores diarias, una estructura organizacional bien definida con líderes que tomen buenas decisiones y motiven a los colaboradores a su cargo, de forma que influya positivamente en el desempeño de su trabajo y tengan buenas relaciones interpersonales con los demás. El Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos de Jutiapa, es una institución pública que presta diferentes servicios médicos y también de emergencias las 24 horas en Jutiapa y cuenta con 584 colaboradores distribuidos en diferentes departamentos.

En base a una observación preliminar, se pudo identificar que el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores puede no ser el adecuado, la infraestructura presenta cierto grado de descuido general, la estructura organizacional no parece estar bien definida y hay indicios de que no existen planes motivacionales adecuados, a consecuencia de ello podrían no tener clima organizacional saludable.

Lo anteriormente mencionado podría ser provocado por la ausencia de estudios internos que identifiquen las necesidades inmediatas de la organización, también la falta de planes de motivación que brinden un mejor nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que forman parte de la institución.

De continuar esta situación se podrían desencadenar procesos de estrés, provocando desmotivación en su personal, insatisfacción laboral y conflictos entre los colaboradores que como consecuencia tendrían un bajo desempeño laboral ocasionando malestar dentro de la organización, afectando la calidad de la atención a la población.

Dadas las situaciones planteadas, es necesario que se evalúe el clima organizacional del hospital en búsqueda de respuestas, para tomar decisiones que de alguna forma eviten problemas futuros y ayuden a mejorar los elementos que conforman el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores de la institución.

Todo lo descrito anteriormente plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores que permiten evaluar el clima organizacional en el Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos en Jutiapa, Guatemala?

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.2. Objetivo General

- Determinar los factores que permiten evaluar el clima organizacional en el Hospital Departamental Ernestina Vda. De Recinos de Jutiapa, Guatemala.

2.1.3. Objetivos Especificos

- Identificar las condiciones en las que se encuentra la infraestructura donde se desempeñan los colaboradores del hospital.
- Analizar la estructura organizacional establecida en la institución.
- Identificar el tipo de liderazgo que se practica en la dirección general y los departamentos de la institución.
- Establecer la existencia de programas motivacionales dirigidos a los colaboradores del hospital.
- Identificar los canales de comunicación que se utilizan en la institución para mejorar las actividades diarias.
- Determinar la calidad de las relaciones interpersonales que existen entre los colaboradores dentro de la institución.
- Analizar la disposición de trabajo en equipo de los colaboradores en el hospital.

2.2. Variables e indicadores

- Infraestructura.
- Estructura organizacional.
- Liderazgo.

- Motivación.
- Comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.

a) Definición conceptual

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

b) Definición operacional

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los colaboradores de una organización, es la combinación del espacio físico que los rodea con las emociones, percepciones y relaciones internas entre colaboradores y gerentes, influyendo en la motivación de todos los integrantes que componen la organización.

2.3. Alcances y limitaciones

La presente investigación se llevó a cabo en el Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos, tomando en cuenta la mayor parte de departamentos de la institución para evaluar la situación actual del clima organizacional.

Entre las limitaciones de la investigación se podría mencionar, el escaso tiempo que tienen los jefes para responder a las preguntas solicitadas, al ser una institución en la que se encomiendan vidas, se necesita de rápida respuesta en sus labores y muchos colaboradores podrían ser interrumpidos en la resolución del cuestionario, retrasando la recopilación de información, o bien podrían responder rápidamente y no contestar con sinceridad y honestidad a las preguntas planteadas en los instrumentos.

2.4. Aporte

La presente investigación resultará de ayuda para que la institución conozca la situación real del clima organizacional, para que apoyados en esta información puedan tomar decisiones para mejorar el ambiente interno de la institución.

Este documento puede ser útil también para otras instituciones privadas o gubernamentales que necesiten una guía para implementar mejoras en su organización.

Se adjunta un plan de mejora que contiene algunas estrategias y sugerencias, las cuales pueden ayudar a mejorar clima organizacional de la institución.

III. Método

3.1. Sujetos y/o unidades de análisis

Se realizó la investigación con una muestra de todo el personal que labora en el Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos de Jutiapa, Guatemala.

Cuadro 1

Distribución de personal

Servicio	No. De Empleados
Admisión de emergencia	15
Almacén	8
Asistentes de Gerencia y Sub-Dirección	2
Atención al público	17
Bodega de Medicamentos	5
Banco de Sangre	2
Clínica integral del diabético	6
Compras	4
Comunicación Social	1
Consulta externa	8
Contabilidad	3
Costurería	4
Departamento Jurídico	3

Médico Quirúrgico	12
Dirección y Gerencia	2
Dietética	20
Emergencia	32
Estadística	7
Farmacia Estatal	2
Control de Horarios	1
Fisioterapia	2
Informática	3
Intendencia	50
Inventario	3
Labor y parto	8
Laboratorio clínico	18
Lactario	20
Lavandería	9
Mantenimiento	6
Nutrición	4
Odontología	2
Pediatría	5
Presupuesto	2

Psicología	9
Psiquiatría	3
Rayos X	10
Recursos Humanos	8
Registros médicos	10
Sala de operaciones	14
Salud reproductiva	3
Secretaría	2
Sindicato	2
Pilotos	11
Morgue	1
Enfermería	195
Supervisión interna	1
Tesorería	2
Trabajo Social	6
Traumatología	3
Unidosis de medicamentos	17
Sub-Dirección	1
TOTAL	584

Fuente: Elaboración propia, basada en la información de recursos humanos del Hospital (2016).

3.2. Población y muestra

Para el presente estudio se tomó una muestra de la población total de colaboradores del hospital (584). Se calculó utilizando la ecuación estadística para proporciones poblacionales. Con un grado de heterogeneidad del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95%.

$$n = \frac{0.95^2(0.95*0.05)}{0.05^2 + \frac{0.95^2(0.95*0.05)}{584}} = 232$$

La muestra a evaluar es de 232 colaboradores.

3.3. Instrumentos

Según Dessler (2009), un cuestionario es un método rápido y eficiente para obtener información de un gran número de empleados; por ejemplo, es menos costoso que entrevistar a cientos de colaboradores. No obstante, elaborar y probar un cuestionario (asegurarse de que los colaboradores entiendan las preguntas) puede ser costoso en tiempo.

Para la investigación en cuestión, se utilizaron dos cuestionarios como instrumento para recopilar la información necesaria.

- Cuestionario No. 1 Dirigido a: Director Ejecutivo, Gerente Administrativo Financiero, Subdirección de Enfermería, Subdirectora de Recursos Humanos y Jefes de servicio. Estructurado con 39 preguntas, de las cuales 13 son de selección múltiple, 23 son dicotómicas y 3 directas. Ver Anexo No. 1.
- Cuestionario No. 2 Dirigido a: los colaboradores de los diferentes departamentos de la institución. Estructurado con 43 preguntas, de las cuales 20 son de selección múltiple y 23 dicotómicas. Ver Anexo No. 2.
- Guía de observación de la Infraestructura. Ver Anexo No. 3.

3.4. Procedimiento

Para realizar la evaluación de Clima Organizacional en el Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos del departamento de Jutiapa, se realizará el siguiente procedimiento:

1. Selección del tema.
2. Aprobación del anteproyecto.
3. Observación preliminar en la institución.
4. Investigación de antecedentes relacionados en el tema de investigación.
5. Recopilación de marco teórico.
6. Definición del planteamiento de problema.
7. Investigación y selección de indicadores.
8. Determinación de objetivos.
9. Redacción de alcances, límites y aporte de la investigación.
10. Cálculo de la muestra estadística.
11. Elaboración de instrumentos.
12. Prueba piloto de los instrumentos.
13. Investigación de campo.
14. Tabulación de datos.
15. Elaboración de presentación de resultados mediante cédulas.
16. Análisis y discusión de resultados.
17. Formulación de conclusiones y recomendaciones.
18. Bibliografía.
19. Elaboración de propuesta.
20. Entrega de informe.

3.5. Diseño y metodología

Describir es caracterizar algo; para describirlo con propiedad por lo regular se recurre a medir alguna o varias de sus características, ya sea cualitativa o cuantitativamente. La presente investigación es del tipo descriptiva.

Según del Cid, Méndez y Sandoval (2011), un estudio descriptivo, es igual que los demás tipos de investigación, con la diferencia que se hace con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio (organización, clima laboral, reprobación escolar, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, etcétera). Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese fenómeno que nos interesa. Un estudio descriptivo supone una apropiada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir lo que nos interesa.

La información se obtuvo por medio de los instrumentos mencionados anteriormente y una guía de observación, los resultados se presentan en forma cualitativa y cuantitativa mediante cédulas o cuadros donde aparece el indicador; los resultados se explican en forma descriptiva, con el apoyo de fotografías.

IV. Presentación de resultados

4.1. Información General: Se presenta por un cuadro con las características de los encuestados:

Cédula No. 1

Dato	Rango	Colaboradores	Jefes de Servicio	Directores y Subdirectores
Edad	18-24 años	43	2	0
	25-32 años	59	4	0
	33-44 años	73	7	3
	45 años en adelante	57	6	1
Género	Masculino	63	7	2
	Femenino	169	12	2
Nivel académico	Educación Primaria	1	0	0
	Educación Básica	3	0	0
	Educación Media	177	2	1
	Educación Universitaria	51	17	4
Tiempo en la institución	1 año o menos	3	0	1
	2-5 años	39	2	0
	6-10 años	88	7	1
	10 años en adelante	102	10	3

4.2. **Resultados del Cuestionario No. 1 dirigido a: Director Ejecutivo, Gerente Administrativo Financiero, Subdirecciones y Jefes de Servicio.**

Cédula No. 1

Indicador: Infraestructura			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
1	¿Cómo considera las instalaciones físicas de la institución?	La totalidad de los participantes concuerda que las instalaciones de la institución no son adecuadas, debido a que cuenta con 60 años de antigüedad y pocas veces ha sido remodelado.	13 de los participantes indicaron que son aceptables pero que podrían ser mejores, mientras que 6 expresan que son deficientes, siendo muy estrechas y con necesidad de remodelaciones.
2	¿Considera que el Hospital Departamental cuenta con el espacio suficiente para realizar el trabajo?	4 afirman que no, declarando que la demanda de servicios crece y actualmente se debería contar con espacios amplios. Mientras que 1 expresa que se puede aprovechar mejor el espacio.	2 indican que hay suficiente espacio para los servicios que prestan, 17 señalan que no, argumentando que el espacio es muy reducido y existen áreas que

			no tienen el uso para el cual fueron creadas.
3	¿Cómo son los espacios de trabajo dentro de la institución?	Con base a los resultados, 3 afirman que los espacios son funcionales, expresando que se ajusta a los equipos y personal disponible en la actualidad, mientras que 2 indica que son estrechos, porque desde que se construyó el hospital no ha sido remodelado para la cantidad de población actual y hay hacinamiento en los servicios.	6 indican que son funcionales y tienen espacio suficiente para realizar sus labores, mientras que 13 señalan que son muy estrechos, algunas oficinas cuentan con poco espacio y esto dificulta su movimiento.
4	¿Cuáles de los siguientes aspectos considera inadecuados en las instalaciones de la institución?	La totalidad concuerda en que la temperatura, debido a que no hay suficientes equipos de ventilación, ocasionando que las personas que se encuentran dentro de las instalaciones se expongan a temperaturas altas.	16 participantes están de acuerdo con la temperatura y ventilación, señalando que existen oficinas que no tienen ventanas o estas no pueden abrirse y los equipos de ventilación son escasos. 3 indican que el color, mencionando que existen pasillos que no se

			encuentran en buen estado y dan una mala impresión.
5	¿El mobiliario y equipo con el que cuenta la institución es adecuado para atender la demanda de trabajo?	Basándose en los resultados, 4 señalan que no, debido a que los recursos económicos asignados a la institución son muy limitados y se necesita mobiliario y equipo actual. Mientras que 1 afirma que sí, porque a pesar de las limitaciones presupuestarias las autoridades se dan a la tarea de gestionar ante instituciones que ofrecen donativos y se cubren las necesidades.	15 de los participantes declara que no es suficiente, indicando que se necesita mobiliario actualizado para poder realizar una mejor labor. 4 difieren de la respuesta anterior, argumentando que el equipo existente puede ser aprovechado si se utiliza de forma apropiada.
6	En su opinión, ¿Qué cree que se podría mejorar en la infraestructura de la institución?	Los participantes manifiestan que lo prioritario es ampliar las instalaciones de los servicios, uno de ellos declara que las paredes son muy antiguas y en caso de una eventualidad de la naturaleza la infraestructura podría presentar daños severos.	Los jefes de servicio expresan que se deben realizar mejoras en el servicio eléctrico, baños, la pintura y la ventilación del edificio.

Cédula No. 2

Indicador: Estructura organizacional			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
7	¿Considera que dentro de la institución se respetan las jerarquías de la estructura organizacional (el organigrama)?	Basándose en los resultados obtenidos 2 afirma que sí, porque las actitudes de los colaboradores lo demuestran, mientras que 3 indican que no, debido a que las inquietudes se centralizan en la dirección y se omiten líneas de mando.	13 de los participantes indica que si, las líneas de mando están bien definidas y claras, mientras que 6 señalan que no, porque no se respetan los años de trabajo dentro de la organización.
8	¿Se encuentran incluidos en el organigrama todas las áreas departamentales de trabajo que actualmente conforman el hospital?	3 indican que sí, efectivamente todas las áreas están incluidas, mientras que 2 afirman que no se hace por el factor tiempo.	11 jefes de servicio señalan que todas las áreas son incluidas, 7 difieren e indican que se han creado servicios que no han sido incluidos aún en el organigrama y que por lo tanto, este debe actualizarse.

9	¿Informa a sus colaboradores cuando hay cambios en la estructura organizacional?	Los resultados indican que todos los participantes afirman que sí, declarando la necesidad de que ellos conozcan el orden jerárquico establecido por la organización que deben seguir al momento de un problema o inquietud.	12 afirman que si lo hacen inmediatamente cuando se les informa de las actualizaciones en la estructura organizacional, mientras que 7 indican que no lo hacen, debido a que no se dan cuenta de los cambios cuando se realizan.
10	En su opinión ¿Cómo califica la distribución del personal en la estructura organizacional del hospital?	La totalidad de los participantes califican la distribución como regular, porque consideran que no hay equidad en el personal con el que cuentan los servicios de la institución.	10 la califican como buena, expresando que hay suficiente personal en cada servicio, mientras que 9 afirma que no, argumentando que hay mucho personal que podría ser utilizado de mejor manera en otros servicios.
11	¿Los colaboradores respetan la autoridad en la institución?	Basándose en los resultados obtenidos, 4 señalan que sí se respeta la autoridad, debido a que tienen claro que esta instituido en la ley de Servicio Civil y no acatarlo	Según los resultados, 14 jefes de servicio indican que sí, los colaboradores tienen claro quién es la autoridad, mientras que 5 señala que no.

		conlleva a sanciones, mientras que 1 afirma que no, argumentando que algunos colaboradores piensan que por la amistad que tienen, no es necesario respetar la autoridad.	
12	¿Considera que la autoridad está bien definida entre los puestos que conforman la institución?	La totalidad de los participantes afirman que sí, porque así está estipulado en la organización.	Basándose en los resultados, 15 indican que sí, mientras que 4 afirma que no, expresando que se crea confusión por la forma en la que están definidas las líneas de mando.
13	¿El trabajo de los colaboradores se divide equitativamente?	Según los resultados obtenidos, 4 indican que sí, debido a que las responsabilidades están distribuidas según la capacidad profesional. Mientras que 1 considera que no, señalando que muchas personas son irresponsables con sus obligaciones y dejan que el resto del personal se haga cargo.	8 jefes de servicio afirman que sí, mientras que 11 señalan que no, porque hay servicios que cuentan con poco personal y la carga laboral se recarga en menos colaboradores comparándose con otros servicios.

<p>14</p>	<p>¿Los colaboradores de cada servicio colaboran y se apoyan entre sí?</p>	<p>La totalidad de los participantes concuerda que sí, argumentando que es parte de la cultura y trabajan de acuerdo a sus funciones, colaborando según lo que se requiera.</p>	<p>14 de los participantes dan una respuesta positiva, expresando que existe unidad y compañerismo, mientras que 5 jefes de servicio afirman que no, declarando que los servicios están desintegrados y no se mantiene una coordinación apropiada.</p>
<p>15</p>	<p>¿Se siente cómodo/a con la cantidad de colaboradores a su cargo?</p>	<p>Los 5 participantes expresan que sí.</p>	<p>Según los resultados, para 16 jefes de servicio son suficientes porque pueden cumplir con la carga laboral de su departamento sin ningún problema, mientras que 3 manifiestan que no, debido a que necesitan más personal para desempeñarse adecuadamente.</p>

16	¿Conoce y se identifica con los valores, normas y políticas de la institución?	Todos los participantes afirman que sí, porque es parte de integración a la organización.	Los 19 jefes de servicio señalan que sí.
17	En su opinión, ¿Cuál es la característica de la institución que más valora?	La totalidad de los participantes expresa que el servicio es la característica que más valoran, porque es la que identifica a la institución.	15 participantes declaran que el servir al paciente es su característica más valorada, mientras que 4 indican que el apoyo mutuo.

Cédula No. 3

Indicador: Liderazgo			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
18	¿Se siente respaldado por el trabajo que hacen sus colaboradores?	La totalidad de los participantes afirman que sí, expresando que la mayoría de los colaboradores cumplen con las funciones establecidas.	Los 19 jefes de servicio se sienten respaldados por sus colaboradores, afirmando que los colaboradores hacen un buen trabajo en general.
19	¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en la institución?	Según los resultados obtenidos, 4 consideran que se ejerce un liderazgo democrático, porque se escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores, mientras que 1 indica que el liderazgo aplicado es liberal, porque hacen las cosas a su manera y no respetan los procedimientos establecidos.	2 afirman que existe liderazgo autocrático, porque solo se deben seguir órdenes superiores, mientras que 14 señalan que se ejerce liderazgo democrático al tener en cuenta el punto de vista del colaborador, finalmente 3 expresan que existe un liderazgo liberal, argumentando que se

			toman las decisiones sin consultar apropiadamente.
20	¿Considera que es un buen líder en el área de trabajo cuando se trata de resolver problemas?	Todos los participantes consideran que sí, debido a que tratan de resolver los problemas sin afectar a los colaboradores.	Los 19 jefes de servicio afirman que sí, porque siempre buscan alternativas para solventar cualquier inconveniente.
21	¿Confía en sus colaboradores para resolver problemas importantes?	Los 5 participantes afirman que sí, porque consideran que sus subordinados tienen la capacidad de resolver las eventualidades que se presenten.	Basándose en los resultados, 18 señalan que sí, porque se maneja el secreto profesional y los colaboradores conocen el área de trabajo y toman decisiones acertadas. 1 manifiesta que no, debido a que no tienen la capacidad necesaria y la responsabilidad recae sobre el jefe de servicio.
22	¿Brinda retroalimentación a los colaboradores cuando la necesitan?	La totalidad de los participantes consideran que sí, debido a que se educa de manera constante para un	El total de los jefes de servicio afirma que brinda retroalimentación, expresando que el apoyo es mutuo y es

		desempeño correcto de sus funciones.	necesario que todos los procedimientos estén claros.
23	¿Considera que existe liderazgo en todos los niveles jerárquicos del hospital?	En base a los resultados, 4 consideran que sí, porque se respetan los puestos y se guía a los colaboradores, mientras que 1 afirma que no, indicando que el personal no cuenta con los conocimientos apropiados.	18 señalan que sí, mientras que 1 manifiesta que no, argumentando que algunos servicios no tienen líderes calificados para el puesto que desempeñan.
24	¿Consulta las decisiones con los colaboradores a su cargo o acostumbra a tomarlas por su propia cuenta?	Todos los participantes afirman que sí, debido a que tienen muy en cuenta la opinión de los colaboradores y se busca la promoción de la mejora continua.	Según los resultados, 18 consultan decisiones con los colaboradores, explicando que les gusta escuchar sus opiniones y hacerlos partícipes de las decisiones del departamento. Mientras que 1 prefiere no consultar, debido a que considera que los colaboradores a su cargo no tienen interés en aportar ideas.

Cédula No. 4

Indicador: Motivación			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
25	¿Considera que los colaboradores se mantienen motivados cuando realizan su trabajo?	En base a los resultados obtenidos, 3 consideran que sí, porque dentro de los mismos colaboradores coordinan actividades de recreación y eso les ayuda a controlar el estrés, mientras 2 afirman que no, porque a causa de las limitaciones presupuestarias muchas veces no se cuenta con los implementos apropiados para el desempeño de sus funciones y eso ocasiona decepción.	17 jefes de servicio señalan que sí, porque dentro de la institución se trabaja con actitud y apoyo. Mientras que 2 expresan que no, expresando que no se realizan suficientes actividades para estimular a los colaboradores.
26	¿De qué manera se motiva a los colaboradores?	Los participantes indican que se motiva con la realización de talleres de trabajo, dándoles un día de descanso por realizar labores	Los jefes de servicio mencionan que se les motiva por medio de premios y reconocimientos, mensualmente se otorga un

		complicadas en determinadas situaciones y esporádicamente con excursiones.	diploma a personal destacado y también algunos colaboradores participan en campeonatos de fútbol institucionales externos.
27	En su opinión ¿Qué tipo de actividades podrían realizarse para motivar a los colaboradores?	<p>Los participantes opinan que las mejores formas para motivar a los colaboradores serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excursiones - Actividades deportivas - Talleres - Capacitaciones - Reconocimientos públicos 	<p>Los jefes de servicio declaran podrían implementarse las siguientes actividades de motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades deportivas - Incentivos monetarios - Premios
28	¿En la institución se reconoce y se estimula a los colaboradores que más destacan en el trabajo?	La totalidad de los participantes concuerda con un sí, expresando que recientemente el departamento de RRHH entrega un reconocimiento mensual al trabajador destacado del mes.	Los 19 participantes mencionan que se otorga mensualmente un reconocimiento a un grupo de colaboradores destacados.

Cédula No. 5

Indicador: Comunicación			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
29	¿Qué medios de comunicación utiliza con los colaboradores?	Todos participantes declaran que utilizan ambos medios (escrito y verbal) durante el proceso de comunicación en la institución, pero señalan que generalmente el medio más preferido es el escrito, debido a que queda una constancia de la información que se transmite.	6 jefes de servicio afirman que preferentemente utilizan medios verbales, porque siempre están cerca de su núcleo de colaboradores, mientras que 13 señalan que ambos medios son importantes para mantener una comunicación constante con su equipo de trabajo.
30	¿Qué tipo de comunicación existe en el hospital?	En base a los resultados obtenidos, 3 afirman que predomina la formal, mediante circulares y oficios, mientras que 2 manifiestan que ambas (formal e informal) forman parte, debido a que	17 consideran que tanto la comunicación formal como informal están involucradas en el trabajo diario de la institución, porque la combinación e inclusión de ambos tipos de comunicación

		se utilizan mucho los grupos de redes sociales para transmitir información.	mejora la interacción entre los colaboradores. Mientras que 2 señalan que prevalece la comunicación formal, porque es más seria y puntual.
31	¿Cómo califica la comunicación que se utiliza dentro de la institución?	La totalidad de los participantes expresan que es regular debido a que, a pesar de ser funcional, hay muchos aspectos que se deben mejorar, en ocasiones la información no llega de forma apropiada.	16 jefes de servicio consideran que es buena, porque se informan oportunamente todos los hechos, mientras que 3 consideran que es deficiente, argumentando que no todos los colaboradores son comunicativos y en ocasiones no comparten información relevante.

Cédula No. 6

Indicador: Relaciones interpersonales			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
32	En su opinión ¿Cómo califica las relaciones interpersonales en los diferentes colaboradores de la institución?	En base a los resultados obtenidos, 3 las califican como buenas, argumentando que es su segunda casa y tratan de procurar un ambiente agradable, mientras que 1 afirma que son malas, manifestando que se generan muchos conflictos internos en la institución.	Según los resultados obtenidos, 13 las califican como buenas a pesar de señalar que siempre existen diferencias, mientras que los 6 restantes afirman que son deficientes, expresando que hay muchos grupos de colaboradores que no simpatizan entre sí.
33	¿Cómo califica su relación con sus colaboradores?	La totalidad de los participantes la califica como buena, debido a que hay buena relación tratando de generar armonía y ser profesionales en todo momento.	17 jefes de servicios las describen como buenas, debido a que hay respeto, comunicación y confianza con los colaboradores a su cargo, mientras que 2 afirman

			que son deficientes, porque existen muchas inconformidades.
34	¿Se ha tomado el tiempo para conocer y entender los valores, gustos, antipatías y necesidades de cada colaborador en su equipo?	Basándose en los resultados obtenidos, 2 afirman que sí, porque es necesario para crear sinergia y mejorar el ambiente laboral, mientras que 3 indican que no, debido a que el tiempo es muy limitado y la carga laboral no lo permite.	Según los resultados obtenidos, 15 participantes señalan que si lo hacen, recalcando la necesidad de un buen trato mutuo para mejorar el ambiente de su departamento, mientras 4 manifiestan que no, argumentando que depende del trato que se genere con cada colaborador la relación es profesional o más cercana.
35	En su opinión ¿Qué tipo de acciones se pueden llevar a cabo en la institución, para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores?	Los participantes opinan que las acciones que se pueden llevar a cabo son: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Talleres - Seminarios - Convivios 	Los jefes de servicio aportan las siguientes ideas para mejorar las relaciones interpersonales: <p>Convivios, habilitación de espacios comunes post-labores y celebraciones de cumpleaños.</p>

Cédula No. 7

Indicador: Trabajo en equipo			
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (24)	
		Director Ejecutivo, Gerente A. F. y subdirecciones (5)	Jefes de Servicio (19)
36	¿Están los miembros de la institución comprometidos con el trabajo en equipo?	En base a los resultados obtenidos, 4 afirman que sí, porque a pesar de las diferencias que se puedan presentar, se trata siempre de trabajar en equipo para cumplir los objetivos, mientras que 1 indica que no, argumentando que hay muchos colaboradores que son egoístas y prefieren trabajar de forma individual.	16 jefes de servicio indican que sí, porque en conjunto hacen todo lo posible por dar la mejor atención a los pacientes, mientras que los 3 restantes manifiestan lo contrario, exponiendo que hay colaboradores que no realizan sus funciones correctamente y perjudican a sus compañeros de servicio.
37	¿Los miembros de la institución entienden la visión del equipo, de la institución, sus valores, metas y expectativas?	La totalidad de los participantes afirman que sí, porque todos están comprometidos con la sociedad para brindar un servicio rápido y oportuno.	Según los resultados 16 participantes señalan que sí, porque se realizan actividades encaminadas a la consecución de los objetivos de la institución,

			mientras que 3 expresan su descontento, argumentando que muchos colaboradores están acomodados en sus puestos de trabajo y podrían realizar una mejor labor.
38	¿En su departamento todos se sienten responsables de los objetivos a alcanzar?	Según los resultados obtenidos, 4 indican que sí, debido a que todos cumplen su responsabilidad en base a su objetivo, mientras que 1 afirma que no, argumentando que hay colaboradores que no se hacen cargo de sus responsabilidades de manera apropiada.	15 jefes de servicio afirman que sí, porque todos se esfuerzan para conseguir un buen desempeño laboral, mientras que los 4 participantes restantes expresan que no, debido a que no se cumple con los tiempos que establecen los procedimientos.
39	¿De qué forma la institución apoya el trabajo en equipo?	Todos los participantes expresan que mediante capacitaciones se fomenta el trabajo en equipo.	En base a los resultados, 17 participantes declaran que se apoya mediante talleres y capacitaciones, mientras que 2 participantes manifiesta que no se apoya el trabajo en equipo con ningún método.

4.3. Resultados del Cuestionario No. 2 dirigido a los colaboradores de los diferentes departamentos de la institución.

Cédula No. 1

Indicador: Infraestructura		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos (232)
		Colaboradores operativos y administrativos
1	¿Cómo considera el espacio de trabajo en su oficina?	Según los resultados obtenidos, 23 personas indican que el espacio es amplio y pueden realizar sus labores sin problema, mientras que 65 afirman que se desenvuelven en un espacio justo, debido a que está de acuerdo a las necesidades del servicio, pero si la demanda crece podría quedarse corto. Finalmente 144 mostraron su descontento, manifestando que cuentan con un espacio limitado, argumentando que no hay privacidad para los colaboradores y pacientes, aduciendo que el mobiliario y equipo restringe su movilidad.
2	¿Se siente cómodo(a) en su espacio de trabajo habitual?	Respecto a la comodidad de los colaboradores, 131 respondieron que siempre lo están, les gusta su trabajo y se adaptan a la situación, a pesar que en ocasiones se acumulan muchos pacientes y comprometen el espacio, mientras que 85 manifiestan que solo algunas veces, debido a

		la cantidad de demanda del servicio, finalmente 16 colaboradores nunca están cómodos en su espacio de trabajo, debido a que el espacio es muy limitado.
3	¿Su oficina o espacio de trabajo se mantiene limpio y ordenado?	Basándose en los resultados obtenidos, 215 siempre mantienen orden en su espacio de trabajo, les gusta mantener todo limpio para brindar un mejor servicio, aunque en algunos departamentos el tipo de servicio que ofrecen se los impide. Mientras que 69 indican que solo algunas veces, debido a que la demanda de pacientes no se los permite y en ocasiones no cuentan con lo necesario para poder hacerlo, finalmente 4 señalan que nunca, argumentando que el servicio de limpieza de la institución es deficiente.
4	¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?	Con base a los resultados 159 personas señalan que sí, los recursos con los que cuentan les permite realizar un trabajo correcto, aunque en ocasiones no cuentan con los insumos necesarios para el servicio, mientras que 71 indican que solo algunas veces, debido a que cuando hay mucha demanda, los servicios no son abastecidos de la mejor manera, finalmente 4 expresan que no, afirmando que la institución no cuenta con el presupuesto adecuado y no hay materiales suficientes para realizar un trabajo digno.

<p>5</p>	<p>¿Con que frecuencia falla el equipo que utiliza para su trabajo?</p>	<p>Respecto a la fiabilidad de los equipos que se utilizan en la institución, 89 colaboradores afirman que el equipo falla con mucha frecuencia, debido a que son muy antiguos y no se le da el mantenimiento adecuado, para 116 algunas veces, señalando que el continuo uso que se le da al equipo ocasiona problemas en su funcionamiento, 27 participantes indicaron que pocas veces o nunca presentan problemas, resaltando que cuentan con un equipo fiable.</p>
<p>6</p>	<p>¿Hace cuánto tiempo fue la última vez que actualizaron su equipo de trabajo?</p>	<p>Basándose en los resultados obtenidos, 14 colaboradores afirmaron que hace un mes que se actualizo su equipo, 21 indicaron que ha pasado 1 año desde que se actualizo, debido a que reciben equipo de donativos, mientras 41 resaltan que, desde hace 5 años, porque en sus áreas de trabajo los equipos son más duraderos. Finalmente 153 manifiestan que nunca ha sucedido.</p>

Cédula No. 2

Indicador: Estructura organizacional		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos
		Colaboradores operativos y administrativos
7	¿Entiende con claridad el organigrama de la institución?	Con base a los resultados, 198 colaboradores indican que sí, en algunos casos se menciona que el organigrama no está a disposición de todo el personal, pero en su mayoría afirman conocerlo y lo comprenderlo de manera adecuada. Mientras que 34 manifiestan que no, porque no les interesa saberlo, prefieren centrarse en su puesto y realizar su trabajo.
8	¿Le informan cuando hay cambios en la estructura organizacional de la empresa (organigrama)?	Según los resultados obtenidos, 59 colaboradores afirman que se les informa mediante notas, mientras que 173 dijeron que no, argumentando que los jefes inmediatos no les informan nada respecto a ello, debido a que no lo consideran relevante.
9	¿Cómo califica la distribución del personal dentro de la institución?	Respecto a la distribución del personal, 24 colaboradores la califican como buena, considerando que cada servicio cuenta con el personal suficiente, 71 creen que es regular, debido a que no se calcula apropiadamente la cantidad necesaria para cada servicio, mientras que 137 manifiestan que es una mala distribución, porque no hay equidad en el personal en los servicios, haciendo referencia a que hay servicios

		sobrepoblados y personal con puestos que no tienen un aporte claro para la institución.
10	¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto?	La totalidad de los colaboradores indicaron que si conocen cuáles son las funciones de su puesto. Expresan que se encuentran plasmadas en el contrato que firmaron al iniciar labores en la institución.
11	¿Acostumbra a recibir órdenes de jefes de otros departamentos o que no son su jefe inmediato?	Basándose en los resultados, 94 colaboradores aceptan recibir pequeñas órdenes de jefes de otros servicios que no son su jefe inmediato, expresando que al final el beneficio es para el paciente, mientras que 138 indican que no, manifestando que solo siguen órdenes de su jefe inmediato ya que conocen sus obligaciones dentro de la institución.
12	¿Considera que la cantidad de colaboradores en su departamento es la adecuada?	Según los resultados obtenidos, 71 colaboradores consideran que hay suficiente personal en su departamento, señalando que la carga laboral es apropiada para la cantidad de recurso humano disponible, mientras que 139 manifiestan que son pocos y a consecuencia de ello mucho trabajo se estanca. Finalmente 22 expresan que en su departamento hay más del personal necesario y esto ocasiona entorpecimiento de las labores en el servicio.
13	¿Se siente identificado con los valores de la institución?	Respecto a la cultura organizacional de los colaboradores, 187 se sienten identificados con los valores de la institución, expresando que los practican cuando desarrollan su trabajo, mientras que 45 consideran que

		no están implicados en esa dinámica, argumentando que hay muchas injusticias dentro de la institución y no se identifican con lo que sucede.
--	--	--

Cédula No. 3

Indicador: Liderazgo		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos
		Colaboradores operativos y administrativos
14	¿Considera a los jefes de área o departamento cómo líderes?	En base a los resultados obtenidos, 61 colaboradores consideran a los jefes de área o departamento como líderes, mientras que 171 manifiestan que no les perciben como líderes, mencionando que no tienen las cualidades y aptitudes adecuadas, solo dan órdenes y no motivan, incentivan ni guían a sus subordinados.
15	¿Cuál es nivel de participación de su jefe inmediato en las actividades de su departamento?	Según los resultados, 63 indicaron que sus jefes inmediatos velan por el bienestar del departamento y tienen una participación elevada, 119 consideran que la participación en realidad es regular debido a que no se involucran con mucha frecuencia, también 42 colaboradores expresan que la participación es poca y solo bajo conveniencia y por último 8 manifiestan que hay una nula participación de sus jefes en las áreas en las que se desempeñan.
16	¿Se siente apoyado y respaldado por su jefe inmediato?	Según los resultados obtenidos, 172 colaboradores consideran que siempre son apoyados en sus decisiones, sintiéndose resguardados en todo momento, aunque en ocasiones no lo hacen porque ellos también

		<p>tienen funciones que realizar, mientras que 56 indican que algunas veces, manifestando que en varias situaciones solo lo hacen por conveniencia o no hay respaldo en situaciones en las que se debería intervenir. Finalmente tan solo 4 colaboradores resaltan que nunca son apoyados por sus jefes inmediatos, debido a que no tienen tiempo.</p>
17	¿Recibe retroalimentación de su jefe inmediato?	<p>Con base a los resultados obtenidos, 158 colaboradores indicaron que siempre reciben retroalimentación de su jefe inmediato, mencionando que reciben capacitaciones de forma constante, 67 colaboradores expresan que algunas veces, finalmente los 7 colaboradores restantes señalan que nunca reciben retroalimentación.</p>
18	¿La retroalimentación que recibe es constructiva y le ayuda a mejorar?	<p>Según los resultados obtenidos, 162 colaboradores indican que la retroalimentación que reciben siempre es constructiva y les ayuda a mejorar, mediante charlas, observaciones o capacitaciones, aunque en ocasiones las capacitaciones no son del todo claras. Mientras que 38 manifiestan que algunas veces, debido a la poca constancia y seguimiento de la retroalimentación, finalmente 20 colaboradores hacen saber que nunca reciben retroalimentación.</p>
19	¿Qué tipo de líder considera que es su jefe inmediato?	<p>Respecto al tipo de liderazgo predominante que se ejerce en la institución, 71 colaboradores indican que es autocrático, argumentando que solo se dan órdenes sin consultar la opinión de los colaboradores, mientras que 109 señalan que hay un liderazgo democrático, tomándose</p>

		<p>mucho en cuenta la opinión de todos al momento de tomar una decisión. Así mismo 9 consideran a su jefe liberal, siendo flexible en la toma de decisiones, finalmente 43 colaboradores expresan que no saben cuál es el estilo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato debido a que no tienen mucha relación con ellos.</p>
20	<p>¿Su trabajo es afectado por el estilo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato?</p>	<p>Basándose en los resultados obtenidos, 46 colaboradores indican que el estilo de liderazgo practicado por su jefe inmediato si afecta el trabajo, debido a que en muchas ocasiones no pueden actuar sin la autorización del mismo, mientras que 186 exponen que no son afectados, argumentando que conocen bien su trabajo y lo que tienen que hacer dentro de la institución.</p>
21	<p>¿Su jefe le comunica de forma efectiva las políticas y modalidad de trabajo del área en la que se desempeña?</p>	<p>Según los resultados obtenidos 149 colaboradores indican que siempre, debido a que tienen buena comunicación con sus jefes inmediatos y es algo esencial en el trabajo de cada área, 52 exponen que solamente algunas veces, ya que a los jefes no les interesa o están faltos de tiempo, finalmente 31 indica que nunca, argumentando que tienen poca o nula comunicación con su jefe inmediato.</p>

Cédula No. 4

Indicador: Motivación		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos
		Colaboradores operativos y administrativos
22	¿Se siente motivado al desempeñar su puesto?	Según los resultados obtenidos, 169 colaboradores siempre se sienten motivados en el trabajo, porque aman su trabajo, les gusta servir a la causa y a que a pesar de las circunstancias tratan de hacer un buen trabajo, mientras que 56 indican que algunas veces, argumentando que se sienten sobrepasados y agobiados en muchas situaciones laborales, finalmente 7 nunca se sienten motivados sin dar una razón específica.
23	¿Cuándo hace las cosas bien, se le felicita y agradece por el buen desempeño?	Basándose en los resultados obtenidos, 71 colaboradores indican que si se les felicita luego de hacer las cosas bien, los jefes de servicio agradecen el buen desempeño y existe un apoyo mutuo, mientras que 161 manifiestan que no, argumentando que no está dentro de las políticas de la institución, no hay un plan de incentivos de personal y que su satisfacción se encuentra en los agradecimientos de los pacientes que acuden a la institución.
24	¿Considera que la remuneración que recibe por su trabajo es la justa?	Respecto a los honorarios de los colaboradores, 29 están de acuerdo y consideran justa la remuneración que reciben por el trabajo que realizan,

		<p>porque su carga laboral es acorde al salario que devengan, mientras que 203 indican que su remuneración es injusta, debido a que la responsabilidad y carga de trabajo es muy alta y el salario es, en su percepción, muy bajo.</p>
25	<p>¿Considera que en esta institución se motiva a los colaboradores?</p>	<p>Según los resultados, 17 colaboradores consideran que dentro de la institución si se les motiva, porque existe el apoyo mutuo entre colaboradores y jefes. Mientras que 215 señalan que no se motiva a los colaboradores, argumentando que no existe ningún plan de motivación, ya que no existe esa política en la institución y no hay tiempo para ello.</p>
26	<p>¿La institución proporciona algún tipo de recompensa especial a los colaboradores?</p>	<p>La totalidad de los colaboradores indican que no se proporciona ningún tipo de recompensa especial a los colaboradores, se señala que nunca se han visto este tipo de incentivos en el tiempo que llevan laborando en la institución, que por falta de recursos no se hace, pero están conscientes de que podría haber otros métodos de recompensa no económicos.</p>
27	<p>¿Qué tipos de actividades se realizan en la institución que lo motiven a usted y a sus compañeros de trabajo?</p>	<p>Basándose en los resultados obtenidos, 13 colaboradores indican que se realizan deportes y convivios, 45 señalan que solo convivios, mencionando celebraciones como el día de la Enfermera, San Rafael y El Salubrista, entre otros. Mientras que 72 apuntan que se realizan talleres, debido a que hay capacitaciones y educación médica continúa,</p>

		7 señalan otras actividades, pero sin especificar ninguna, finalmente 95 colaboradores manifiestan que no se realiza ninguna actividad.
--	--	---

Cédula No. 5

Indicador: Comunicación		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos
		Colaboradores operativos y administrativos
28	¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo	Respecto a los medios de comunicación utilizados por los colaboradores, 47 indican que utilizan medios verbales, manifestando que se les hace más cómoda la comunicación verbal y es más rápida, mientras que 33 señalan que utilizan medios escritos, debido a que tienen mayor formalidad y queda un registro de la comunicación. Finalmente 152 utiliza en conjunto ambos métodos, exponiendo que es necesario su uso durante las actividades laborales y dependiendo de la situación se utiliza uno u otro.
29	¿Qué tipo de comunicación considera que es más utilizado dentro de la institución?	Según los resultados obtenidos, 137 colaboradores exponen que el tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es el formal, porque de esa forma se realiza un mejor trabajo y hay respeto entre los colaboradores, mientras que 16 consideran que se utiliza más la comunicación informal, ya que se entienden mejor y se genera confianza mutua. Finalmente 79 colaboradores creen que se utilizan ambos métodos, dependiendo siempre de la situación en la que se necesite

		comunicarse con los demás, así selecciona el más adecuado, ya sea formal o informal.
30	Cuando hace una consulta o solicitud a otro departamento ¿Cómo califica el tiempo que tardan en contestar?	Con base a los resultados obtenidos, 21 personas indican que el tiempo bueno, la información se comparte de forma rápida, debido a que tienen líneas de comunicación efectivas, mientras que 141 lo califican como regular, argumentando que la carga laboral mantiene ocupados a los servicios y esto dificulta el intercambio de información. Finalmente 70 señalan que los tiempos son malos, mencionando que hay mucha burocracia en las consultas y que algunos departamentos hacen caso omiso de las solicitudes a menos que sean consultas de emergencia.
31	¿Considera que la dirección de la institución facilita la comunicación entre sus colaboradores?	En base a los resultados obtenidos, 111 colaboradores indican que la dirección si facilita la comunicación entre colaboradores, porque se hacen rondas en los servicios y eventualmente hacen reuniones para conocer el avance de los procesos y actividades, mientras que 121 consideran que no se facilita la comunicación, ya que no es una de las prioridades establecidas por la dirección de la institución y nunca tienen el tiempo para atender estos asuntos.

32	¿Considera que el factor comunicación influye en su desempeño laboral y de los compañeros de trabajo?	Según los resultados obtenidos, 214 colaboradores consideran que la comunicación si influye en su desempeño laboral, porque la mayoría de servicios esta conectados y se necesita trabajar en conjunto, mientras 18 señalan que no les afecta, debido a que en sus cargos de trabajo simplemente deben seguir órdenes y cumplir con lo que se les pide sin necesidad de comunicarse.
-----------	---	--

Cédula No. 6

Indicador: Relaciones interpersonales		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos
		Colaboradores operativos y administrativos
33	¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?	Según los resultados obtenidos, 193 colaboradores indican que generalmente siempre tienen buena relación con sus compañeros, debido a que son unidos y se apoyan siempre que pueden, aunque en ocasiones se generan diferencias, 34 expresan que solo algunas veces, señalando que no existe compañerismo dentro de la institución. Finalmente 5 afirman no tener relación alguna con sus compañeros, sin llegar a especificar por qué.
34	¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales que se manifiestan dentro de la institución?	En base a los resultados, 84 califican las relaciones interpersonales como buenas, porque hay mucha comunicación entre colaboradores y tratan de hacer las cosas bien a pesar de que en muchas ocasiones hay diferencias de opiniones, mientras que 119 indican que son regulares, debido a que hay muchas discrepancias y se generan algunos conflictos cuando se comparten opiniones, mientras que 29 consideran que son malas, argumentando que hay luchas de poder, conflictos, rumores y

		chismes entre algunos colaboradores que buscan desprestigiar a los demás.
35	¿Considera usted que hay preferencias de los jefes con algunos compañeros de trabajo en específico?	Según los resultados obtenidos, 177 colaboradores consideran que existe preferencia de los jefes con algunos colaboradores, argumentan que esto se nota cuando se comenten errores o ausencias y no reciben las sanciones correspondientes, también en la facilidad con la que algunos colaboradores obtienen permisos que a otros se les niegan, mientras que 55 señalan que no hay preferencias, porque a todos se les trata por igual, con las mismas obligaciones y derechos.
36	¿Cuándo un compañero de trabajo le pide apoyo, se lo brinda?	Los resultados indican que 208 colaboradores si brindan apoyo a sus compañeros cuando se les solicita, siempre y cuando tengan la posibilidad y el tiempo para hacerlo, mientras que 24 afirman negar el apoyo a sus compañeros, porque ya tienen suficiente trabajo con las responsabilidades que están a su cargo.
37	¿Con que frecuencia suceden conflictos entre compañeros de trabajo?	Respecto a la frecuencia de los conflictos en la institución, 103 indican que, en muchas ocasiones se generan desacuerdos, haciendo énfasis en los chismes y rumores que se generan sobre otros departamentos o colaboradores. También 107 consideran que pocas veces se generan conflictos, que se trata de hablar poco sobre otros servicios. Finalmente 22 afirman que nunca hay conflictos, explicando que existe una buena

		comunicación y se hace conciencia sobre cómo abordar una situación de conflicto.
--	--	--

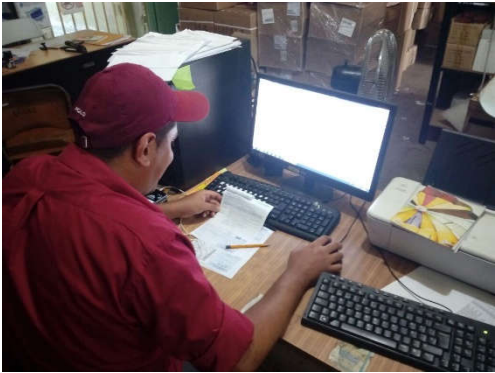

Cédula No. 7




Indicador: Trabajo en equipo		
No.	Pregunta de Investigación:	Sujetos
		Colaboradores operativos y administrativos
38	¿En su departamento se apoya el trabajo en equipo?	Según los resultados obtenidos 197 colaboradores afirman que se apoya el trabajo en equipo, haciendo referencia a que la unión los hace fuertes, por el tipo de trabajo realizado en la institución, es la única manera en que se puede realizar para obtener resultados eficientes, mientras que 35 indican que no se apoya el trabajo en equipo, debido a que algunos colaboradores son muy individualistas y se consideran autosuficientes en algunas áreas.
39	¿Si un compañero se atrasa en su trabajo, se le apoya para lograr el bienestar del departamento?	223 colaboradores indican que si un compañero se atrasa se le apoya para lograr el bienestar del departamento, debido a que se priorizan los objetivos grupales del servicio, haciendo énfasis en que el beneficio no es para el colaborador, es para los pacientes que acuden a la institución. Mientras que 9 afirman que no se les apoya si se atrasan, argumentando que no hay compañerismo en la institución.
40	¿En su departamento se fomenta la responsabilidad personal por encima del control de tareas?	Los resultados obtenidos describen que 202 colaboradores indican que sí, porque es un valor muy importante para el desempeño laboral dentro




		de la institución e implica la responsabilidad individual de cada colaborador, mientras que 30 señalan que no, argumentando la falta de liderazgo democrático.
41	¿Entiende la visión del equipo, de la institución, sus valores, metas y expectativas?	219 colaboradores indican que sí, debido a que comprenden que la institución es un centro de atención a la comunidad, mencionando que el propósito es el servicio al paciente y lo que se busca es lograr su satisfacción, mientras que 13 manifiestan que no, porque consideran que la visión, valores y metas no van en relación a lo que en realidad se quiere lograr.
42	¿En su departamento todos se sienten responsables de los objetivos a alcanzar?	Según los resultados obtenidos 193 colaboradores manifiestan que sí, debido a que todos se esfuerzan para dar lo mejor de cada uno en beneficio de la recuperación de la salud de los pacientes, comprometidos con cumplir su trabajo, mientras que 39 indican que no, porque muchos colaboradores hacen las cosas sin la calidad suficiente, comprometiendo los resultados del departamento al que pertenecen.
43	¿En la institución se consideran las sugerencias e iniciativas que proponen los colaboradores?	154 colaboradores indican que sí, debido a que no se toman en cuenta las opiniones y solo los colaboradores con una jerarquía alta son escuchados, mientras que 78 manifiestan que no, porque si las sugerencias son viables y funcionales, se toman en cuenta y se utilizan para el mejoramiento de la institución.


4.4. Guía de observación de Infraestructura

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de la guía de observación practicada en la institución.

Elemento de estudio: Infraestructura			
No.	Aspecto Observado:	Observaciones	Fotografía
1	Mobiliario y Equipo	El mobiliario y equipo en algunas oficinas es adecuado y funcional, pero no está correctamente instalado, hay muchos cables sueltos que podrían ocasionar un accidente o daño permanente del equipo.	
2		Algunos equipos son muy antiguos y poco actualizados, se encuentran deteriorados.	

<p>3</p>		<p>La iluminación es deficiente en algunas áreas del hospital.</p>	
<p>4</p>	<p>Iluminación</p>	<p>Existen oficinas que no cuentan con ventanas exteriores y dificulta las labores, generando un ambiente sombrío y poco agradable.</p>	
<p>5</p>	<p>Color</p>	<p>Existen muchas paredes sucias y maltratadas, donde la pintura se va deteriorando, lo que muestra abandono.</p>	

6		<p>En algunos pasillos, los techos presentan daños estructurales y el desgaste de la pintura se hace muy evidente.</p>	
7	Ventilación	<p>Algunas oficinas no cuentan con una ventilación adecuada, ocasionando que las personas tengan que laborar bajo temperaturas altas.</p>	
8	Control de entradas y salidas	<p>Existe un lector biométrico para el control de entradas y salidas, es funcional para los colaboradores bajo renglones presupuestarios 011 y 031.</p>	

9	Sistema de comunicación de Audio Integrado	Está incluido en todos los servicios y resulta útil para hacer convocatorias y compartir información general.	

V. Análisis e interpretación de resultados

Luego de presentar la información mediante cédulas, se presenta un análisis de la confrontación del marco teórico con la información recabada mediante los instrumentos de investigación.

Según Méndez (2008), el clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a propiedades, estructura y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

En cuanto al **ambiente físico de la institución**, Mondy y Noe (2010), determinan que, para desempeñar un puesto responsable y desafiante, un ambiente sucio no sería gratificante para la mayoría de las personas. El ambiente físico del puesto también debe ser satisfactorio. Puesto que nuestro entorno y nuestra interacción con él, afecta directamente el clima organizacional del lugar en el que se desempeña. Un entorno común de trabajo está formado por factores ambientales como el frío, calor o la luz natural del lugar y por factores materiales, como el color de las paredes, el mobiliario y equipo o el piso.

El personal del hospital considera que las instalaciones físicas de la institución, en algunos aspectos son justas o se quedan limitadas por la demanda de pacientes que tienen necesidad de los servicios, mencionando que hay necesidad de realizar remodelaciones. Hay muchas áreas que no cuentan con ventilación adecuada y la

iluminación es un poco deficiente, también manifiestan la carencia de equipo que tienen algunas áreas, entorpeciendo sus labores. Los jefes de servicio añaden que es recomendable realizar mejoras en el servicio eléctrico y baños. Gracias a la guía de observación aplicada, se pudo determinar que hay algunas paredes que tienen la pintura desgastada, así como también techos deteriorados que repercuten en la comodidad del colaborador. Los jefes concuerdan en que la infraestructura, que fue construida hace 60 años necesita ampliarse y remodelarse para cumplir con un servicio óptimo. Las áreas médicas en donde se atienden a los pacientes, son los lugares más afectados ante tal situación.

De lo anterior se puede deducir que la infraestructura de la institución no es la adecuada para la demanda de servicios. Es vital darle mucha importancia a este aspecto, debido a que influye de forma indirecta a la calidad de los servicios que se prestan y al mismo tiempo genera incomodidad en el personal del hospital.

Respecto a la **estructura organizacional**, para Jones (2008), es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

El personal de la organización conoce la existencia de esta estructura y sabe lo que representa, aunque muy pocos son informados sobre los cambios que se realizan. La mayoría de los colaboradores comprende con claridad el organigrama de la institución, aunque algunos expresan su desinterés sobre la estructura y se centran solamente en las funciones y responsabilidades que deben cumplir. Un alto porcentaje del personal de la institución se siente identificado con los valores que se transmiten, mostrando un apego y gusto por el trabajo que realizan. También existe un grupo al que no le gusta la dinámica de trabajo que se aplica, porque creen que hay injusticias y la forma de proceder en muchas situaciones no va acorde a sus valores profesionales.

La mayor parte de los jefes indican que todas las áreas están incluidas dentro del organigrama y afirman que se informa cuando se hacen cambios dentro de la institución, algunos mencionan que se han creado nuevos servicios que aún no se han agregado a

la estructura, también informan que la distribución del personal no es del todo apropiada y necesita mejorar. Mientras que los jefes de servicios

Con la información anteriormente expuesta, se puede notar que los colaboradores y jefes se contradicen respecto a la transparencia de la estructura organizacional. El conocer bien el organigrama de la institución permite identificar los diferentes niveles jerárquicos y líneas de autoridad de la organización. Por lo tanto, no está demás mencionar que es necesario elaborar y transmitir una estructura organizacional transparente y clara, de modo que el personal la comprenda.

De acuerdo con Martini (2009), el **liderazgo** es como una función dentro de la organización, se dice que la necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme a los objetivos del grupo si son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

En cuanto al liderazgo dentro de la institución, un amplio grupo de personas no considera a sus jefes inmediatos como líderes, en realidad piensan en ellos como superiores, manifestando que su participación en las actividades del área de la que son encargados es un tanto intermedia y que en ocasiones solo participan bajo conveniencia. Se hace saber, tanto por los jefes como por los colaboradores, que la retroalimentación que reciben de los jefes inmediatos generalmente les ayuda a mejorar el desempeño de su trabajo.

En la organización existe una división de opinión, existe un grupo de colaboradores que considera a sus jefes inmediatos como autocráticos, exponiendo que solo dan órdenes en momentos puntuales, mientras que otro grupo opina que se practica un liderazgo democrático, argumentando que toman en cuenta todas las opiniones que los colaboradores ofrecen para la toma de decisiones. Por el contrario, los jefes en su mayoría consideran que se practica un liderazgo democrático, así mismo afirman de forma unánime, confiar y sentirse respaldados por el trabajo que realizan los colaboradores, informando que siempre consultan las decisiones con los colaboradores

debido a que se promueve una mejora continua y la mayoría considera que resuelve los problemas sin afectar al personal.

Con apoyo en lo expuesto con anterioridad, se denota que los líderes deben tener la habilidad de guiar o dirigir a la persona con el objetivo de lograr conjuntamente las metas, laborando de forma eficiente para poder cumplir con las expectativas de los pacientes que acuden a los servicios de salud.

Hellriegel y Slocum (2009), definen que la **motivación** “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas”.

Un alto porcentaje del personal afirma encontrarse motivado por realizar las labores que requiere su puesto, aunque también señalan que la mayoría de veces no se les agradece por desempeñarse de manera correcta. Cerca de la totalidad de los colaboradores esta inconforme con el salario que devenga, manifestando que la carga laboral es alta y los honorarios no van de acuerdo al esfuerzo que realizan. A pesar de exponer que se encuentran motivados en sus labores cotidianas de trabajo, hacen saber que la institución no se preocupa por motivarles, realizando muy pocas actividades que fomenten una actitud positiva, tienen que ser ellos mismos los que se preocupen por organizar actividades que les permita desestresarse.

La mayor parte de los jefes considera que los colaboradores tienen razones para sentirse motivados, aunque están conscientes de las limitaciones que imposibilitan el desarrollo de actividades más elaboradas para brindar elementos motivacionales adecuados, coincidiendo en que son los mismos colaboradores los que realizan sus propias actividades. Expresan que para motivar de forma adecuada en la institución se deben fomentar actividades como excursiones, actividades deportivas y talleres entre otros. También informan que recientemente el departamento de recursos humanos entrega un reconocimiento al colaborador destacado del mes.

Según lo anterior, se hace evidente que la motivación es muy importante dentro de la institución, puesto que un grupo de colaboradores motivados se traduce en mejores

relaciones, actitudes positivas, proactividad, ánimo y colaboración entre otros. Todo esto ayuda a combatir la insatisfacción por parte del personal y lo vuelve más productivo.

Para Hellriegel (2007), la comunicación es el motivo en gran parte de los problemas que se generan en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas. Pero también, no se puede trabajar sin ellas y usar todos los medios para transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos en forma verbal, no verbal, escrita, electrónica y otras semejantes para transferir e intercambiar información y emociones; se puede pensar que esta competencia es como el sistema circulatorio que alimenta las otras competencias.

El personal tiene muy claro que la comunicación influye en el desempeño general de la organización, su medio preferido de comunicación es el escrito, puesto de esta forma queda un registro de la información que se intercambié, concordando con la percepción de los jefes. Así mismo ambos grupos también consideran que la comunicación informal también es parte del proceso comunicativo, se señala que en muchas ocasiones utilizan grupos en redes sociales o aplicaciones de mensajería instantánea para compartir información.

Hay una opinión dividida en cuanto a sí el sistema de la institución facilita la comunicación. En líneas generales, según los resultados podría decirse que la comunicación dentro de la institución es buena, no obstante, una parte del personal opina que la gestión administrativa debe intentar mejorar los procesos de comunicación internos, mientras que en su mayoría los jefes consideran que se mantiene una comunicación efectiva. Gracias a la guía de observación, se menciona que existe un sistema integrado de audio en todos los servicios que facilita información general a todos los empleados. También se cuenta con una planta telefónica que sirve para intercambiar información específica.

Lo anterior expuesto, revela que la comunicación es una parte esencial del clima laboral de cualquier organización, debido a que mediante el proceso comunicativo se intercambia información importante sobre la labor que se realiza, un equipo de trabajo

que se comunica generalmente tiene mejores resultados y genera más confianza en los integrantes.

Wiemann (2011), afirma que **las relaciones interpersonales** son importantes, debido a que mediante la comunicación interpersonal se expresa lo que significa para uno u otro y lo hacen utilizando conductas de comunicación. Son fruto de una comunicación apropiada y eficaz, y esto se logra cuando se cumplen las expectativas de los comunicadores y los que reciben la información.

Las relaciones interpersonales que se manifiestan dentro de la institución generalmente son buenas entre colaboradores de los servicios. Una de las principales observaciones que los colaboradores hicieron, fue la cantidad de conflictos y rumores que se propagan en el día a día de la institución, consideran que es uno de los principales factores que afectan negativamente el clima laboral. A pesar de ello los jefes en su mayoría afirman tener buenas relaciones los colaboradores cercanos, y la mitad informa que se toma el tiempo de conocerlos mejores para crear sinergia. Los jefes de servicio mencionan que es necesario realizar más convivencias comunes para que los colaboradores se conozcan y formen mejores vínculos.

Lo anterior expuesto expresa claramente la importancia de que las relaciones interpersonales se manifiesten de forma adecuada en todos los niveles de una organización, de forma que exista armonía dentro de la institución, esto sienta las bases de un trabajo en equipo efectivo.

Para Maristany (2007), en nuestros días es habitual escuchar que hay que trabajar en equipo, que se requieren personas que trabajen en equipo. Que el trabajo en equipo es fundamental para alcanzar resultados. Sin embargo, cuando se investiga un poco más acerca de estas afirmaciones, se encuentra que se llama trabajo en equipo al que se realiza con alto nivel de cooperación y bajo nivel de conflicto en un grupo de trabajo organizacional dentro de los esquemas habituales.

Al colaborador de la institución le gusta trabajar en equipo, debido a que los servicios que ofrecen lo demandan. Generalmente afirman ser muy solidarios y apoyarse mutuamente, comparten una misma visión, donde básicamente buscan el beneficio del

paciente. Casi todos se sienten responsables de los objetivos del área en la que están, aunque se hace la observación que no siempre se toman en cuenta sus iniciativas o sugerencias.

Desde la perspectiva de los jefes, se considera que los miembros de la organización están comprometidos con el trabajo en equipo, debido a que el tipo de servicio que se ofrece lo demanda. Así mismo informan que los miembros comprenden la visión del equipo y en su mayoría se sienten responsables con los objetivos a alcanzar, realizando actividades que los encaminan a la consecución de los objetivos de cada servicio. Finalmente informan que el trabajo equipo se fomenta mediante capacitaciones y talleres.

Con lo anterior expuesto se deduce que el trabajo en equipo aumenta la productividad de una organización, porque cuando los esfuerzos se unen se tiende a obtener mejores resultados y los beneficios se notan en el servicio que se presta. Es importante fomentar los valores colectivos para inducir a los colaboradores al pensamiento de que juntos es mejor.

VI. Conclusiones

1. Mediante la información recabada se identificó que no todos los indicadores logran llenar las expectativas dentro de la institución, debido a que no todos los servicios cuentan con una infraestructura adecuada, existen pocos programas motivacionales, aunque a pesar de ello los colaboradores tienen buenas relaciones interpersonales y están dispuestos a trabajar en equipo.
2. La infraestructura es deficiente; los espacios son limitados para la demanda actual, no en todas las oficinas se cuenta con ventilación e iluminación adecuada, los colaboradores en algunos servicios carecen de equipo actualizado, lo que no permite realizar apropiadamente las tareas; también existen distintas áreas que presentan deterioro en la pintura de paredes y techos.
3. El organigrama de la institución contiene errores estéticos que pueden llegar a comprometer su interpretación. Un porcentaje considerable de los colaboradores dicen sentirse identificados con la institución y sus valores, a pesar de ello existe un grupo de colaboradores que se centran en las funciones individuales y responsabilidades que deben cumplir y hacen caso omiso de la composición de la organización, pues no les gusta la dinámica de trabajo que se aplica.
4. El liderazgo practicado en la institución es mixto, hay jefes que practican un estilo autocrático y otros que ejercen de forma democrática. Tan solo un pequeño grupo practica liderazgo liberal. Por último, hay colaboradores que no ven a sus jefes como líderes, los ven como superiores.
5. No se cuenta con diversidad en los programas motivacionales, se está implementando una recompensa al colaborador destacado del mes, pero se encuentra en un estado precario. Existe inconformidad con la relación proporcional de su carga laboral y los honorarios que perciben. También se

identificó que para motivar de forma adecuada a los colaboradores de la institución se deben fomentar más actividades como excursiones, actividades deportivas y talleres entre otros.

6. Se utilizan canales escritos y verbales. Los colaboradores hacen uso frecuente de la comunicación informal mediante aplicaciones de mensajería instantánea y grupos en redes sociales. Se identificó la existencia de un sistema integrado de audio que permite la divulgación de información en todos los servicios, así como también una planta telefónica.
7. Las relaciones interpersonales son buenas, pero se ven afectadas por los conflictos y rumores que se propagan en toda la institución afectando negativamente el clima laboral de la organización.
8. Los colaboradores están dispuestos a trabajar en equipo, son solidarios con sus compañeros de área y se apoyan mutuamente para buscar en conjunto un trabajo efectivo que influye en el beneficio del paciente. Se les fomenta con capacitaciones y talleres de trabajo en equipo.

VII. Recomendaciones

1. Es importante trabajar el clima organizacional del hospital priorizando los factores en los que existe deficiencia, creando una repercusión negativa sobre el ambiente de trabajo. Teniendo en cuenta los datos obtenidos mediante la presente investigación son: infraestructura, relaciones interpersonales y motivación.
2. Se recomienda a las autoridades seguir gestionando mejoras y remodelaciones en la infraestructura para que puedan aportar un mejor ambiente de trabajo. Así mismo es necesario recalcar a los colaboradores la importancia del orden y limpieza en sus espacios de trabajo.
3. Colocar la estructura organizacional en un lugar más visible, para que los colaboradores tengan clara su posición jerárquica dentro de la institución. También se aconseja actualizar el organigrama debido a los errores estéticos que este contiene.
4. Se aconseja que se instruya a todos los jefes de la institución para que utilicen un liderazgo situacional, de tal manera que actúen dependiendo el escenario que se les presente, siempre teniendo en cuenta las características y necesidades de su departamento.
5. Se sugiere proponer una lluvia de ideas con los colaboradores, con el fin de crear conjuntamente actividades que ayuden a motivar al personal. También se aconseja estimular el respeto y trato agradable dentro de los miembros de la organización, para que se motiven entre sí dándose palabras de aliento.
6. Se sugiere regular los grupos que se crean en redes sociales y aplicaciones de mensajería, con la finalidad de que no existan fugas de información del hospital, debido a personas ajenas que puedan tener acceso a los datos que allí se comparten.

7. Se recomienda concientizar a los colaboradores de los efectos negativos que los conflictos y rumores aportan al clima laboral, también se aconseja brindar capacitaciones sobre el manejo de conflictos y relaciones interpersonales, para que los colaboradores sepan cómo actuar en tales situaciones.

8. Se exhorta a seguir promoviendo el trabajo en equipo, para que los colaboradores sigan la misma línea de trabajo y consigan los objetivos trabajando de manera conjunta. También se recomienda a los jefes y encargados de áreas que se tomen en cuenta las sugerencias del personal, de forma que se involucren más y se sientan parte del equipo.

VIII. Referencias Bibliográficas

1. Alles, M. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Chile: Editorial Granica S.A.
2. Álvarez, F. (2009), **Clima Organizacional**. Colombia: CINCEL.
3. Barrientos J. (2014) **Análisis del clima organizacional de una fundación ubicada en el municipio de Río Hondo, Zacapa**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
4. Bordas, M. (2016). **Gestión estratégica del clima laboral**. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
5. Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. (2009). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral** (2ª ed.). España: R.B.
6. Chiavenato, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos** (2ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
7. Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (2ª. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
8. **Código de Trabajo** de Guatemala. Ministerio de trabajo.
9. Damas, A. (2016). **Comunicación personal**. 15 de Mayo de 2016.
10. David, J. (2012). **Estudio de factibilidad técnica y económica del hospital “Ana María Rodríguez”**. [www.eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1168/evolucion_historica_de_los_hospitales.html](http://www.eumed.net:gratis/2012a/1168/evolucion_historica_de_los_hospitales.html)
11. Del Cid, A., Méndez R. y Sandoval, F. (2011) **Investigación, Fundamentos y Metodología** (2ª. ed.) México: Pearson Educación.
12. Dessler, G. (2009) **Administración de Recursos Humanos** (11ª. ed.) México: Pearson Educación.
13. DuBrin, A. (2008) **Relaciones humanas, Comportamiento humano en el trabajo** (9ª. ed.) México: Pearson Educación.
14. Espina, V. (2007). **Trabajo en Equipo**. (1ª. ed.) México: Panorama.
15. Fernández, R. (2010). **La mejora de la productividad en la pequeña y mediana Empresa**. España: Editorial Club Universitario.

16. Franklin, E. (2009). **Organización de empresas**. (3ª.ed). México: McGraw Hill.
17. Gadow, F. (2010). **Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambio**. Argentina: Buenos Aires.
18. Gómez R. Y Acosta S. (2008). **Trabajo en equipo – Instalaciones** (2ª ed). México: Limusa.
19. Govindarajan, R. (2009). **El desorden sanitario tiene cura**. España: Valencia Marge Médica books.
20. Hellriegel, D. (2007). **Comportamiento Organizacional** (11ª ed.) México: McGraw-Hill.
21. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (12ª ed.) México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
22. Hemeroteca, PL. (2016) **Historia de los hospitales de Guatemala**. Prensa Libre: <http://www.prensalibre.com/hemeroteca/historia-de-los-hospitales-de-guatemala>
23. Hernández, A. (2008). **Ventilación**. México: Ergonomía básica.
24. Hernández, C. (2012). **La Gerencia de la Desconfianza**, un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional. Estados Unidos: Palibrío.
25. Herrera, K. (2010). **Evaluación del Clima organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
26. Hutt, G. y Marmioli, B. (2009) **Diseño de organizaciones competitivas**, (10ª ed) Editorial CODEU
27. Jones, G. (2008) **Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones** (5ª ed) México: Pearson Editorial.
28. Koontz, H. y Weihrich, H. (2007) **Elementos de administración: un enfoque internacional** México: Mc. Graw Hill.
29. Lemus, Y. (2013). **Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Entre Mares del municipio de Asunción Mita, Jutiapa**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

30. Llana, F. (2007). ***Ergonomía y Psicología aplicada: Manual para la formación del especialista***. España: Lex Nova
31. Longecker, J., Moore, C., Petty, W., y Palich, L. (2010) ***Administración de pequeñas empresas*** (14^a. ed.) México: Cengage Learning.
32. Martini, D. (2009). ***El liderazgo como función dentro de la organización***. (9^a. ed.) México: Prentice Hall.
33. Maristany, J. (2007). ***Administración de Recursos Humanos*** (2^a. ed.) México: Pearson Educación.
34. Maxwell, J. (2007). ***El ABC del Liderazgo*** México: Vergara y Riba Editoras.
35. Méndez, C. (2008). ***Clima Organizacional en Colombia, Un Método de Análisis para su Inversión***. (3^a. ed.), Colombia: Internacionales Thomson Editores.
36. Mondy, R. y Noe R. (2010). ***Administración de Recursos Humanos***. (11^a. ed.). México: Pearson Educación.
37. Munch, L. (2010). ***Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo***. México: Pearson Educación.
38. Newstrom, J. (2011). ***Comportamiento humano en el trabajo*** (13^a. ed.). México: Mc Graw Hill.
39. **Manual de Clasificaciones Presupuestarias Para el Sector Público de Guatemala**. "Acuerdo Ministerial Número 215-2004" Oficina Nacional de Servicio Civil.
40. Maulhardt H. (2016). ***Plan estratégico 2016 HJ***.
41. **Reglamento Orgánico Interno**. "Acuerdo Gubernativo 155-99" Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala.
42. Ritter, M. (2008). ***Cultura Organizacional: gestión y comunicación***. Argentina: La Crujía Ediciones.
43. Rivera E. (2012), ***Clima organizacional en los Hoteles con restaurante de la ciudad de Quetzaltenango*** Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
44. Robbins, S. (2009). ***Comportamiento Organizacional*** (13^a.ed) México: Editorial Pearson educación.

45. Robbins y Judge (2013). **Comportamiento Organizacional** (15^a.ed)
México: Editorial Pearson educación.
46. Rodríguez, J. (2008). **Administración Moderna de Personal** (7^a.ed).
España: Editorial Paraninfo
47. Saavedra, R. (2007). **Liderazgo en las organizaciones**. México: Pearson Educación.
48. Uribe, F. (2015). **Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales**. México: Manual Moderno.
49. Vargas, Y. (2013). **Clima Organizacional en la Municipalidad de Estanzuela, Zacapa**. Tesis. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
50. Wiemann, M. (2011). **La comunicación en las relaciones interpersonales**. España: Aresta.

IX. ANEXOS



Anexo No. 1 – Cuestionario Jefes principales

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Regional Jutiapa

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTOR EJECUTIVO, GERENTE ADMINISTRATIVO
FINANCEIRO, SUBDIRECCIONES Y JEFES DE SERVICIO DEL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL ERNESTINA GARCIA VDA. DE RECINOS.

Título de tesis: Evaluación de clima organizacional en el Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos, Jutiapa, Guatemala.

Objetivo: Determinar la situación actual del clima organizacional que se manifiesta en la institución.

Instrucciones: La prueba es confidencial y anónima, solo se aplica con fines investigativos. Conteste absolutamente todas las preguntas según su criterio y percepción personal de la situación. Marque con una X o un O la respuesta que considere idónea.

Información General:

Edad: _____ Género: M F Área: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo de Trabajar en la Institución: _____

Infraestructura.

1. ¿Cómo considera las instalaciones físicas de la institución?

1. Muy buenas
2. Buenas
3. Regulares
4. Malas
5. Muy Malas

¿Por qué?: _____

2. ¿Considera que el Hospital departamental cuenta con el espacio suficiente para realizar el trabajo?

1. Si
2. No

3. ¿Cómo son los espacios de trabajo dentro de la institución?

- 1. Muy amplios
- 2. Amplios
- 3. Funcionales
- 4. Estrechos
- 5. Muy estrechos

¿Por qué?: _____

4. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera adecuados en las instalaciones de la institución? (Y los que no, explicar por qué)

- 1. Color
- 2. Temperatura
- 3. Ventilación
- 4. Otro.

Explique: _____

5. ¿El mobiliario y equipo con el que cuenta la institución es adecuado para atender la demanda de trabajo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

6. En su opinión, ¿Qué cree que se podría mejorar en la infraestructura de la institución?

Estructura organizacional.

7. ¿Considera que dentro de la institución se respetan las jerarquías de la estructura organizacional (el organigrama)?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

8. ¿Se encuentran incluidos en el organigrama todas las áreas departamentales de trabajo que actualmente conforman el hospital?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

9. ¿Informa a sus colaboradores cuando hay cambios en la estructura organizacional?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

10. En su opinión ¿Cómo califica la distribución del personal en la estructura organizacional del hospital?

- 1. Muy buena
- 2. Buena
- 3. Regular
- 4. Mala
- 5. Muy Mala

¿Por qué?: _____

11. ¿Los colaboradores respetan la autoridad en la institución?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

12. ¿Considera que la autoridad está bien definida entre los puestos que conforman la institución?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

13. ¿El trabajo de los colaboradores se divide equitativamente?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

14. ¿Los colaboradores de cada servicio colaboran y se apoyan entre sí?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

15. ¿Se siente cómodo con la cantidad de colaboradores que tiene a su cargo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

16. ¿Conoce y se identifica con los valores, normas y políticas de la institución?

- 1. Si
- 2. No

¿Cuáles son?: _____

17. En su opinión, ¿Cuál es la característica de la institución que más valora?

- 1. _____

¿Por qué?: _____

Liderazgo.

18. ¿Se siente respaldado por el trabajo que hacen sus colaboradores?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

19. ¿Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce en la institución?

- 1. Autocrático
- 2. Democrático
- 3. Liberal
- 4. No lo sé

¿Por qué?: _____

20. ¿Considera que es un buen líder en el área de trabajo cuando se trata de resolver problemas?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

21. ¿Confía en sus colaboradores para resolver problemas importantes?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

22. ¿Brinda retroalimentación a los colaboradores cuando la necesitan?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

23. ¿Considera que existe liderazgo en todos los niveles jerárquicos del hospital?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

24. ¿Consulta las decisiones con los colaboradores a su cargo o acostumbra a tomarlas por su propia cuenta?

- 1. Si, consulto.
- 2. No, decido yo.

¿Por qué?: _____

Motivación.

25. ¿Considera que los colaboradores se mantienen motivados cuando realizan su trabajo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

26. ¿De qué manera se motiva a los colaboradores?

- 1. Incentivos monetarios
- 2. Promociones
- 3. Premios y reconocimientos
- 4. Actividades deportivas
- 5. Excursiones
- 6. Talleres de trabajo en equipo
- 7. Otros

¿Por qué?: _____

27. En su opinión ¿Qué tipo de actividades podrían realizarse para motivar a los colaboradores?

28. ¿En la institución se reconoce y se estimula a los colaboradores que más destacan en el trabajo?

- 1. Si
- 2. No

¿De qué forma?: _____

Comunicación.

29. ¿Qué medios de comunicación utiliza con los colaboradores?

- 1. Verbales
- 2. Escritos
- 3. Ambas

¿Por qué?: _____

30. ¿Qué tipo de comunicación existe en el hospital?

- 1. Formal
- 2. Informal
- 3. Ambas

¿Por qué?: _____

31. ¿Cómo califica la comunicación que se utiliza dentro de la institución?

- 1. Muy buena
- 2. Buena
- 3. Regular
- 4. Mala
- 5. Muy Mala

¿Por qué?: _____

Relaciones Interpersonales.

32. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales de los diferentes miembros de la institución?

- 1. Muy buenas
- 2. Buenas
- 3. Regulares
- 4. Malas
- 5. Muy Malas

¿Por qué?: _____

33. ¿Cómo califica su relación con sus colaboradores?

- 1. Muy buena
- 2. Buena
- 3. Regular
- 4. Mala
- 5. Muy Mala

¿Por qué?: _____

34. ¿Se ha tomado el tiempo para conocer y entender los valores, gustos, antipatías y necesidades de cada colaborador en su equipo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

35. En su opinión ¿Qué tipo de acciones se pueden llevar a cabo dentro de la institución, para mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores?

- 1. Convivios
- 2. Celebrar cumpleaños
- 3. Excursiones
- 4. Otras.

Especifique: _____

Trabajo en Equipo.

36. ¿Están los miembros de la institución comprometidos con el trabajo en equipo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

37. ¿Los miembros de la institución entienden la visión del equipo, de la institución, sus valores, metas y expectativas?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

38. ¿En su departamento todos se sienten responsables de los objetivos a alcanzar?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

39. ¿De qué forma la institución apoya el trabajo en equipo?

- 1. Talleres
- 2. Charlas
- 3. Capacitaciones
- 4. Otros

¿Por qué?: _____



Anexo No. 2 – Cuestionario Colaboradores

Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración de Empresas
Sede Regional Jutiapa

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DEL HOSPITAL
DEPARTAMENTAL ERNESTINA GARCIA VDA. DE RECINOS.

Título de tesis: Evaluación de clima organizacional en el Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos, Jutiapa, Guatemala.

Objetivo: Determinar la situación actual del clima organizacional que se manifiesta en la institución.

Instrucciones: La prueba es confidencial y anónima, solo se aplica con fines investigativos. Conteste absolutamente todas las preguntas según su criterio y percepción personal de la situación. Marque con una X o un O la respuesta que considere idónea.

Información General:

Edad: _____ Género: M F Área: _____

Nivel Académico: _____

Tiempo de Trabajar en la Institución: _____

Infraestructura.

1. ¿Cómo considera el espacio de trabajo en su oficina?

- 1. Amplio
- 2. Justo
- 3. Limitado

¿Por qué?: _____

2. ¿Se siente cómodo(a) en su espacio de trabajo habitual?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

3. ¿Su oficina o espacio de trabajo se mantiene limpio y ordenado?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

4. ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

5. ¿Con que frecuencia falla el equipo que utiliza para su trabajo?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

6. ¿Hace cuánto tiempo fue la última vez que actualizaron su equipo de trabajo?

- 1. Un mes
- 2. Tres meses
- 3. Un año
- 4. Cinco años
- 5. Nunca

¿Por qué?: _____

Estructura Organizacional.

7. ¿Entiende con claridad el organigrama de la institución?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

8. ¿Le informan cuando hay cambios en la estructura organizacional de la empresa (organigrama)?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

9. ¿Cómo califica la distribución del personal dentro de la institución?

- 1. Muy buena
- 2. Buena
- 3. Regular
- 4. Mala
- 5. Muy mala

¿Por qué?: _____

10. ¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

11. ¿Acostumbra a recibir órdenes de jefes de otros departamentos o que no son su jefe inmediato?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

12. ¿Considera que la cantidad de colaboradores en su departamento es la adecuada?

- 1. Si, suficientes
- 2. No, somos pocos
- 3. Somos muchos

¿Por qué?: _____

13. ¿Conoce y se siente identificado con los valores de la institución?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

Liderazgo

14. ¿Considera a los jefes de área o departamento cómo líderes?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

15. ¿Cuál es nivel de participación de su jefe inmediato en las actividades de su departamento?

- 1. Elevada
- 2. Regular
- 3. Poca
- 4. Nula

¿Por qué?: _____

16. ¿Se siente apoyado y respaldado por su jefe inmediato?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

17. ¿Recibe retroalimentación de su jefe inmediato?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

18. ¿La retroalimentación que recibe es constructiva y le ayuda a mejorar?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

19. ¿Qué tipo de líder considera que es su jefe inmediato??

- 1. Autocrático
- 2. Democrático
- 3. Liberal
- 4. No lo sé

¿Por qué?: _____

20. ¿Su trabajo es afectado por el estilo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

21. ¿Su jefe le comunica de forma efectiva las políticas y forma de trabajo del área en la que se desempeña?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

Motivación.

22. ¿Se siente motivado al desempeñar su puesto?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

23. ¿Cuándo hace las cosas bien, se le felicita y agradece por el buen desempeño?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

24. ¿Considera que la remuneración que recibe por su trabajo es la justa?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

25. ¿En la institución se motiva a los colaboradores?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

26. ¿La institución proporciona algún tipo de recompensa especial a los colaboradores?

- 1. Si
- 2. No

Especifique algunas: _____

27. ¿Qué tipos de actividades se realizan en la institución que lo motiven a usted y a sus compañeros de trabajo? (Puede marcar varias)

- 1. Deportes
- 2. Convivios
- 3. Excursiones
- 4. Talleres
- 5. Otros

Especifique algunas: _____

Comunicación.

28. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

- 1. Verbales
- 2. Escritos
- 3. Ambos

¿Por qué?: _____

29. ¿Qué tipo de comunicación considera que es más utilizado dentro de la institución?

- 1. Formal
- 2. Informal
- 3. Ambos

¿Por qué?: _____

30. Cuando hace una consulta o solicitud a otro departamento ¿Cómo califica el tiempo que tardan en contestar?

- 1. Muy bueno
- 2. Bueno
- 3. Regular
- 4. Malo
- 5. Muy malo

¿Por qué?: _____

31. ¿Considera que la dirección de la institución facilita la comunicación entre sus colaboradores?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

32. ¿El factor comunicación influye en su desempeño laboral y de sus compañeros de trabajo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

Relaciones Interpersonales.

33. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

34. ¿Cómo calificaría las relaciones interpersonales que se manifiestan dentro de la institución?

- 1. Muy buenas
- 2. Buenas
- 3. Regulares
-

- 4. Malas
- 5. Muy malas

¿Por qué?: _____

35. ¿Considera usted que hay preferencias de los jefes con algunos compañeros de trabajo en específico?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

36. ¿Cuándo un compañero de trabajo le pide apoyo, se lo brinda?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

37. ¿Con que frecuencia suceden conflictos entre compañeros de trabajo?

- 1. Siempre
- 2. Algunas veces
- 3. Nunca

¿Por qué?: _____

Trabajo en equipo.

38. ¿En su departamento se apoya el trabajo en equipo?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

39. ¿Si un compañero se atrasa en su trabajo, se le apoya para lograr el bienestar del departamento?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

40. ¿En su departamento se fomenta la responsabilidad personal por encima del control de tareas?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

41. ¿Entiende la visión del equipo, de la institución, sus valores, metas y expectativas?

- 3. Si
- 4. No

¿Por qué?: _____

42. ¿En su departamento todos se sienten responsables de los objetivos a alcanzar?

- 3. Si
- 4. No

¿Por qué?: _____

43. ¿En la institución se ve con malos ojos las sugerencias e iniciativas que proponen los colaboradores?

- 1. Si
- 2. No

¿Por qué?: _____

Propuesta



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

2017



Plan de Mejora

Clima Organizacional

“Los individuos
marcan goles,
pero los
equipos ganan
partidos”

Índice

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	JUSTIFICACIÓN.....	5
III.	OBJETIVOS	6
3.1.	Objetivo General.....	6
3.2.	Objetivos Específicos.....	6
IV.	PROPUESTA	7
4.1.	Seminarios de Capacitación para 2018.....	7
4.1.1.	Seminario 1.	8
4.1.2.	Seminario 2.	8
4.2.	Campaña de concientización “Anti rumor-conflicto”	9
4.2.1.	Descripción.....	9
4.2.2.	Objetivo	9
4.2.3.	Implementación	9
4.2.4.	Recursos	9
4.3.	Actualización estética del organigrama de la institución.....	12
4.3.1.	Descripción.....	12
4.3.2.	Objetivo	12
4.3.3.	Implementación	12
4.3.4.	Recursos	12
4.4.	Plan de actividades - Convivencias.....	13
4.4.1.	Descripción.....	13
4.4.2.	Objetivo	13

Plan de Mejora – Clima Organizacional

4.4.3.	Implementación	13
4.4.5.	Cronograma guía	13
VI.	ANEXOS	15
	Anexo No. 1 - Cotización seminarios de INTECAP	15
	Anexo No. 2 – Organigrama.....	16

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se refiere al medio en el que se desenvuelven los colaboradores de una organización, tanto por el espacio físico que los rodea, como el equipo que utilizan y todo esto se vincula con las relaciones internas entre los miembros de la organización, influyendo en su motivación.

La medición constante del clima organizacional, pretende conocer a detalle las percepciones que tienen los integrantes de una organización sobre el entorno en el que se desempeñan, esto permite identificar problemas que pueden estar afectando la satisfacción laboral y la calidad de los servicios que brinda toda la institución.

En la actualidad todas las organizaciones necesitan contar con un clima favorable, para que los colaboradores realicen sus labores diarias de forma cómoda, ya que esto puede llegar a influir íntegramente en su productividad.

La presente propuesta incluye planes y estrategias de acción para el mejoramiento del clima organizacional, en base al estudio de tesis previamente realizado en la institución. Se ha propuesto capacitar al personal en relaciones interpersonales y manejo de conflictos, debido a que los colaboradores manifiestan su malestar respecto a estos aspectos, indicando que surgen muchas diferencias de opinión y conflictos que no se resuelven de la manera adecuada. Además de las capacitaciones, se incluye una campaña de concientización que pretende ayudar a combatir la raíz de los conflictos y rumores generados. En cuanto a la infraestructura de la institución, se incluye una propuesta sobre el control de entradas y salidas de los colaboradores, puesto que no todos cuentan con un control adecuado de accesos. Finalmente se adjunta una campaña de voluntariado, para hacer un llamado a la población, para que, mediante donativos y mano de obra, puedan aportar a mejorar las instalaciones en sus áreas más deterioradas, debido a que algunas paredes y techos presentan daños y desgaste.

II. JUSTIFICACIÓN

Para poder ser una institución efectiva es muy importante contar con una infraestructura adecuada, una estructura organizacional bien definida que sea guiada por un buen liderazgo, donde se conformen equipos de trabajo con comunicación eficiente, que estén compuestos de individuos que tengan buenas relaciones interpersonales y se sientan motivados. De allí la importancia de conocer y evaluar la percepción que tienen los colaboradores del hospital departamental de Jutiapa, con el objetivo de encontrar problemas y buscar soluciones que contribuyan al buen funcionamiento de la organización.

Con base en los resultados obtenidos de la investigación, se hace evidente la necesidad de proponer un plan que ayude al mejoramiento del clima organizacional dentro de la institución, de forma que se mejoren los aspectos evaluados y se influya positivamente en la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores.

Mediante esta propuesta se pretende brindar a la organización un plan que contribuya al bienestar psicológico y organizacional de la institución, de tal forma que los colaboradores se sientan más felices y se mejore el servicio interno y externo.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Proporcionar a la institución planes y estrategias que ayuden a mejorar la situación actual del clima organizacional.

3.2. Objetivos Específicos

- Educar al personal referente a las prácticas correctas en las relaciones interpersonales saludables.
- Capacitar a los colaboradores sobre la forma adecuada de manejar los conflictos dentro de la institución.
- Concientizar al personal sobre los efectos negativos de la propagación de los rumores dentro de la organización.
- Mejorar la representación gráfica del organigrama de la institución.
- Motivar a los miembros de la organización mediante convivencias fuera del trabajo.

IV. PROPUESTA

4.1. Seminarios de Capacitación para 2018

Seminarios de capacitación desarrollados por el centro de capacitación de INTECAP en Jutiapa.

Alcance:

Aplica a todo el personal de planta y por contrato, el seminario se realizará de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y necesidades de la institución

Fines del plan de Capacitación:

- Generar conductas positivas y mejorar la calidad en el clima de trabajo, logrando elevar la moral de los trabajadores.
- Optimizar la interacción entre los colaboradores para mejorar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio y el trabajo en equipo.

Metas:

- Durante los primeros seis meses de implementación capacitar al 50% de los colaboradores del hospital para lograr los objetivos propuestos.
- Al finalizar el año, que el 100% del personal sea capacitado.

Financiamiento:

Evento	HRS	Personas por Seminario	Descuento 50%	Cuota Colaborador	Cuota Hospital	Costo Seminario
Relaciones Interpersonales	4Hrs	25	(-) 625.00	Q12.50	Q12.50	Q. 1,250.00
Manejo de Conflictos	4Hrs	25	(-) 625.00	Q12.50	Q12.50	Q .1,250.00
Total:						Q. 2,500.00

Fuente: Elaboración propia con base a cotización proporcionada por INTECAP, Jutiapa.

4.1.1. Seminario 1.

Tema: Relaciones Interpersonales		Costo por colaborador: Q50.00
Duración: 4 horas	Lugar: Instalaciones de INTECAP	
Fecha: TPD	Participantes: Colaboradores	
Objetivo		Temas involucrados
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las relaciones interpersonales que se manifiestan dentro de la institución 		<ul style="list-style-type: none"> - La importancia de las Relaciones Interpersonales - ¿Con quién nos relacionamos? - Tipos de relaciones interpersonales - Dificultades para relacionarse - Consejos para mejorar nuestras relaciones interpersonales.

4.1.2. Seminario 2.

Tema: Manejo de Conflictos		Costo por colaborador: Q50.00
Duración: 4 horas	Lugar: Instalaciones de INTECAP	
Fecha: TPD	Participantes: Colaboradores	
Objetivo		Temas involucrados
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre la forma adecuada de manejar los conflictos que se presenten dentro de la institución. 		<ul style="list-style-type: none"> - El conflicto y sus causas - Proceso del conflicto - Efectos del conflicto - Estrategias para resolver conflictos . Administración de conflictos en el ambiente de trabajo.

4.2. Campaña de concientización “Anti rumor-conflicto”

4.2.1. Descripción

La campaña “Anti rumor-conflicto”, busca hacer que las personas tomen conciencia sobre los efectos negativos que generan los rumores y conflictos dentro de la institución.

4.2.2. Objetivo

- Concientizar a los colaboradores sobre los efectos negativos que se producen cuando se propagan rumores y conflictos dentro de la organización.

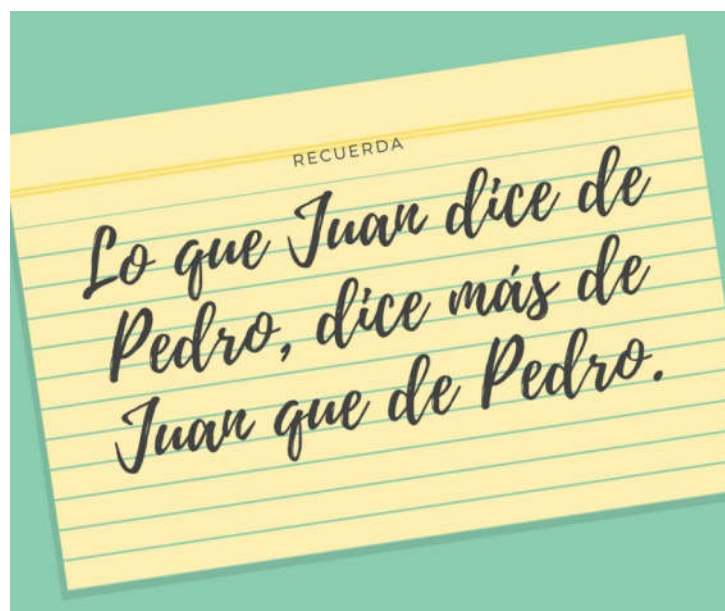
4.2.3. Implementación

La campaña consiste en una serie de carteles colocados en diferentes puntos de la institución. Los carteles contienen frases reflexivas con la finalidad de llegar a la conciencia de los colaboradores y traten de evitar la creación y propagación de rumores dentro de la organización.

4.2.4. Recursos

A continuación, se presenta una serie de carteles que se pueden utilizar como base para esta campaña.

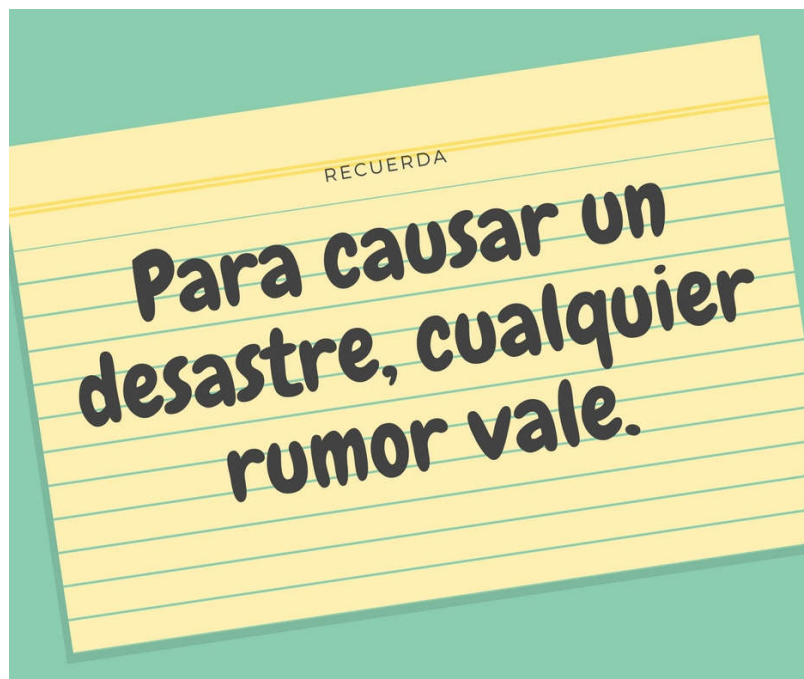
Cartel 1



Cartel 2



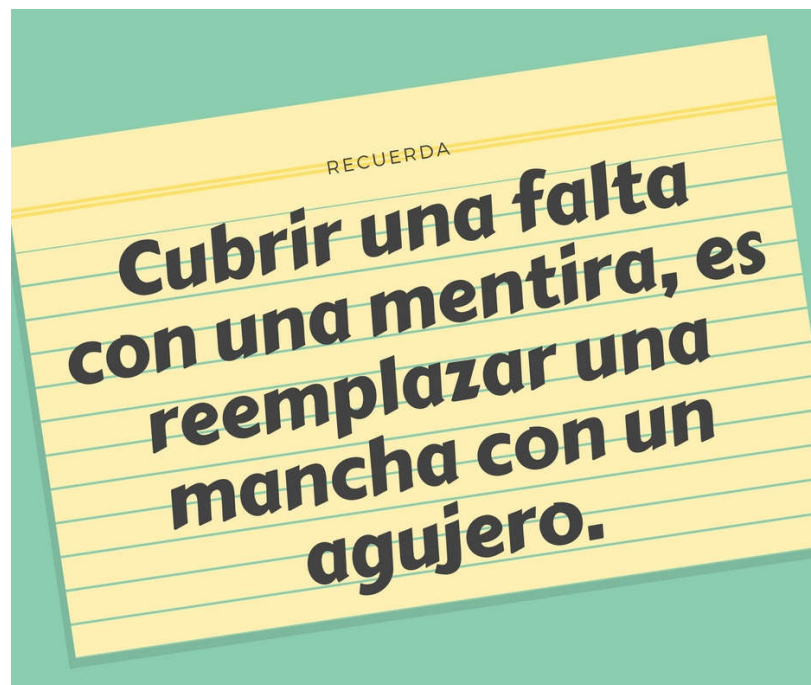
Cartel 3



Cartel 4



Cartel 5



4.3. Actualización estética del organigrama de la institución

4.3.1. Descripción

El organigrama es una herramienta muy útil que representa gráficamente la forma en la que una institución está compuesta.

4.3.2. Objetivo

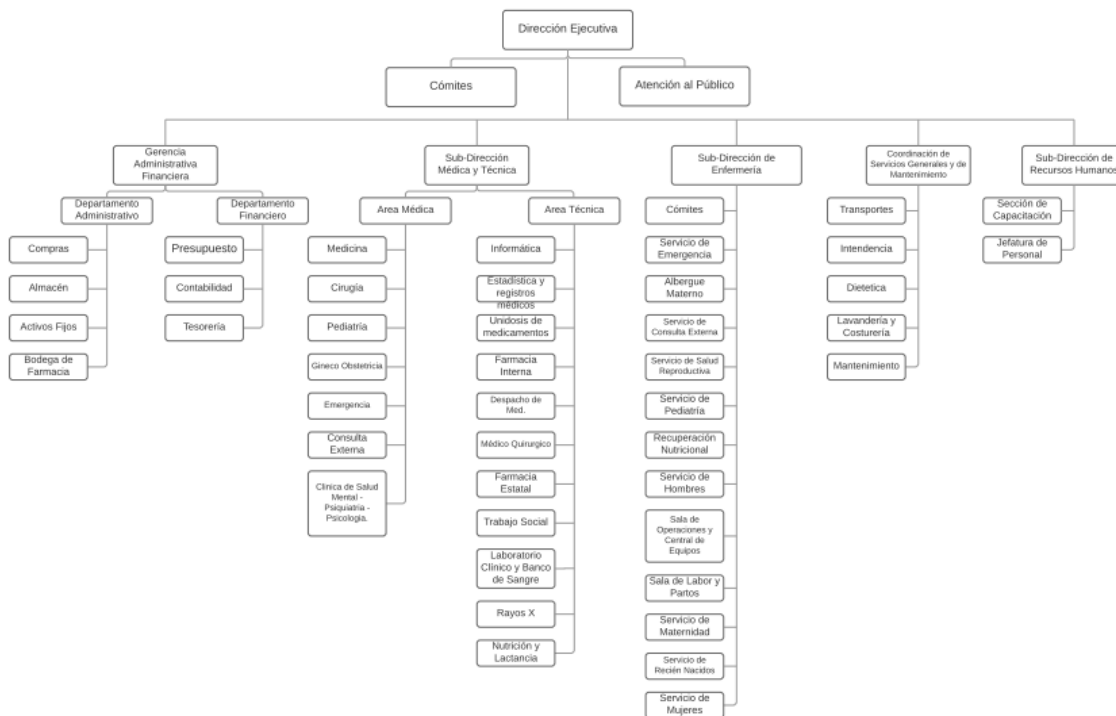
- Mejorar estéticamente la presentación del organigrama

4.3.3. Implementación

Consiste en una actualización estética del organigrama, para que los colaboradores tengan una mejor interpretación sobre las líneas de mando y la división de servicios dentro de la institución

4.3.4. Recursos

A continuación, se presenta un organigrama mejorado a escala reducida:



Para escala completa ver Anexo No. 2

4.4. Plan de actividades - Convivencias

4.4.1. Descripción

Una actividad fuera del trabajo que permitirá motivar a los colaboradores y mejorar sus relaciones interpersonales mediante interacción con otros miembros de la organización.

4.4.2. Objetivo

- Motivar a los miembros de la organización para que tengan una mejor actitud en el trabajo y esto conlleve a mejoras en su desempeño.

4.4.3. Implementación

Creación de una comisión de convivencia que esté compuesta por:

- Coordinador principal
- Secretario
- Tesorero

4.4.4. Alcance y metas

Las actividades serán realizadas para todos aquellos colaboradores que quieran participar de forma voluntaria.

La meta principal es que los colaboradores convivan en ambientes distintos a su trabajo, con el fin de motivarlos y que se sientan parte del grupo.

4.4.5. Cronograma guía

Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Cena conjunta		X										
Excursión Turística				X								
Campeonato Deportivo							X					
Día del Niño con Familia										X		
Convivencia Navideña												X



V. BIBLIOGRAFIA

1. Instituto Nacional de Capacitación –INTECAP- Jutiapa. (2017).
2. Enrique L. (2011) *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning.
3. Valentín F. (2013) *El círculo de la motivación*. Editorial Planeta.

VI. ANEXOS

Anexo No. 1 - Cotización seminarios de INTECAP.

INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD INTECAP
CENTRO DE CAPACITACIÓN JUTIAPA

Señor:
Director General del Hospital
Hospital Departamental Ernestina García Vda. De Recinos



Estimado director:

Por este medio le enviamos un cordial saludo y a la vez le presentamos nuestra COTIZACIÓN.

Evento	Horas Seminario	Personas por Seminario	Costo Seminario
Relaciones Interpersonales	4Hrs	25	Q. 1,250.00
Manejo de Conflictos	4Hrs	25	Q .1,250.00
Total:			Q. 2,500.00

El procedimiento de pago de nuestro servicio es el siguiente:

- En efectivo o cheque de empresa, a nombre de INTECAP.
- El pago lo podrá realizar directamente en los siguientes Bancos:
 - ✓ Banco Industrial, nombre de Cuenta: INTECAP INGRESOS VARIOS No. 027-0786947
 - ✓ Banco Banrural, nombre de cuenta: INTECAP No. 3-03333657-5
 - ✓ Presentar boleta de pago o coordinar con el Jefe de Centro para emisión del recibo correspondiente, con cinco días hábiles antes de iniciar el evento.

Esperamos poder servirle.

Luis René Martínez Morales
Jefe, Centro de Capacitación Jutiapa
Tel 77937300

CC. Depto. De Servicios Dirección al Cliente
Archivo.

Anexo No. 2 – Organigrama

