

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGÍA Y GERENCIA

CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGULACION DE LOS PROGRAMAS DE  
ATENCIÓN A LAS PERSONAS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL.  
GUATEMALA 2017.  
TESIS DE POSGRADO

**MARÍA OFELIA SAMAYOA HERRERA**  
CARNET 24905-12

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGÍA Y GERENCIA

CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGULACION DE LOS PROGRAMAS DE  
ATENCIÓN A LAS PERSONAS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL.  
GUATEMALA 2017.

TESIS DE POSGRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA SALUD

POR

**MARÍA OFELIA SAMAYOA HERRERA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN SALUD PÚBLICA CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGÍA Y  
GERENCIA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

## **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 DE LA SALUD**

DECANO: DR. EDGAR MIGUEL LÓPEZ ÁLVAREZ

SECRETARIA: LIC. JENIFFER ANNETTE LUTHER DE LEÓN

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. BLANCA ELIZABETH SAMAYOA HERRERA

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

DR. DANIEL ELBIO FRADE PEGAZZANO

MGTR. ANA VICTORIA ARREAZA MORALES DE FRANCO

MGTR. JUDITH MARINELLY LOPEZ GRESSI

Guatemala, 19 de julio de 2017

Señores  
Miembros del Consejo  
Facultad de Ciencias de la Salud  
Universidad Rafael Landívar  
Guatemala, Guatemala

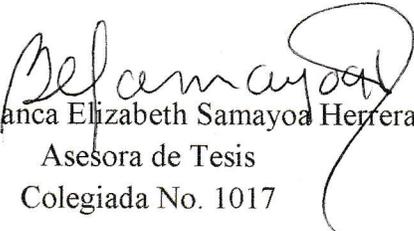
Estimados Señores:

Ante ustedes presento el trabajo de Tesis de la estudiante María Ofelia Samayoa Herrera, identificada con el número de carné 2490512, que lleva por título "***CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGULACION DE LOS PROGRAMAS DE ATENCIÓN A LAS PERSONAS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL***", para optar al título de Maestría en Salud Pública.

Considero que el trabajo realizado por la estudiante Samayoa Herrera, llena los requisitos de investigación propuestos por la Facultad, por lo que no tengo reparo alguno para afirmar que será de beneficio para la comunidad investigadora landivariana, asimismo, solicito sea aprobado para continuar los procesos correspondientes.

Sin otro particular me suscribo

Atentamente,

  
M. Sc. Blanca Elizabeth Samayoa Herrera  
Aseora de Tesis  
Colegiada No. 1017



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Posgrado de la estudiante MARÍA OFELIA SAMAYOA HERRERA, Carnet 24905-12 en la carrera MAESTRÍA EN SALUD PÚBLICA CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGÍA Y GERENCIA, del Campus Central, que consta en el Acta No. 09802-2017 de fecha 18 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGULACION DE LOS PROGRAMAS DE ATENCIÓN A LAS PERSONAS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL. GUATEMALA 2017.

Previo a conferírsele el grado académico de MAGÍSTER EN SALUD PÚBLICA CON ÉNFASIS EN EPIDEMIOLOGÍA Y GERENCIA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de octubre del año 2017.



LIC. JENIFFER ANNETTE LUTHER DE LEÓN, SECRETARIA  
CIENCIAS DE LA SALUD  
Universidad Rafael Landívar

## ÍNDICE

### Resumen

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>Tabla 1. Personal y Estructura de los Programas</b> .....	<b>14</b>
<b>Fundamentación Teórica</b> .....	<b>15</b>
<b>Clima Laboral</b> .....	<b>16</b>
<b>Dimensiones del Clima Organizacional</b> .....	<b>16</b>
1. <b>Liderazgo</b> .....	<b>17</b>
2. <b>Motivación</b> .....	<b>21</b>
3. <b>Reciprocidad</b> .....	<b>23</b>
<b>Figura 4. Las dimensiones de la Reciprocidad</b> .....	<b>24</b>
4. <b>Participación</b> .....	<b>27</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>41</b>
2.1 <b>Objetivos</b> .....	<b>42</b>
2.1.1 <b>Objetivo general</b> .....	<b>42</b>
2.1.2 <b>Objetivo específicos</b> .....	<b>42</b>
2.2 <b>Unidad de análisis</b> .....	<b>42</b>
2.3 <b>Definición de variables</b> .....	<b>42</b>
2.3.1 <b>Definición conceptual:</b> .....	<b>42</b>
2.3.2 <b>Definición operacional</b> .....	<b>42</b>
2.4 <b>Alcances y límites</b> .....	<b>43</b>
2.5 <b>Aporte</b> .....	<b>44</b>
<b>III. MÉTODO</b> .....	<b>45</b>
3.1 <b>Sujetos</b> .....	<b>45</b>
3.2 <b>Tamaño de la Muestra y tipo de muestreo</b> .....	<b>45</b>
3.3 <b>Instrumento</b> .....	<b>46</b>
3.4 <b>Procedimiento</b> .....	<b>46</b>
3.5 <b>Tipo de investigación, diseño y metodología estadística</b> .....	<b>47</b>
<b>Aspectos éticos</b> .....	<b>48</b>

<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>61</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El clima laboral es un aspecto importante en toda organización, el cual debe ser evaluado y analizado para garantizar la efectividad del mismo. Cuando el clima presente deficiencias se desencadena una serie de problemáticas que deben ser solventadas de forma inmediata con la finalidad de que esto no complique la dinámica laboral y que conlleve a insatisfacción laboral así como bajo rendimiento.

La presente investigación cuantitativa transversal, tuvo como objetivo establecer el clima laboral en los programas del Departamento de Regulación de Atención a las Personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Se delimitó una muestra probabilística de 96 personas, de género indistinto, con un intervalo de confianza del 95%, adicionalmente se utilizó el instrumento de Clima Laboral elaborado por la Organización Panamericana de la Salud, compuesto por 80 preguntas contenidas en cuatro áreas macros (Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación), subdivididas en cuatro subcategorías. Los resultados obtenidos permitieron determinar que el clima general del DRPAP se encuentra en niveles insatisfactorios, siendo entre estos el área de Liderazgo la mejor ponderada, siendo de igual manera deficiente. La subcategoría Reconocimiento de la aportación fue la peor calificada de todas las evaluadas, dificultando el sentido de pertenencia a la institución.

Se concluyó que el Clima Laboral actual de la entidad, se encuentra debilitado, múltiples factores han contribuido a que el lugar carezca de los elementos necesarios para promover un desarrollo de funciones apropiadas así como satisfacción laboral. Se recomendó solventar las áreas de oportunidad detectadas con el fin de subsanar el clima y que el talento humano sea reconocido apropiadamente.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un componente que influye entre los múltiples factores de una empresa, como el desempeño laboral, la satisfacción, identificación con la organización, productividad, entre otros; debido a ello es de vital importancia conocerle, para poder realizar acciones que permitan que este se encuentre en niveles apropiados y con ello que el talento de la empresa se sienta valorado. Las entidades gubernamentales no son ajenas a las consecuencias que puede tener un clima laboral deteriorado, ya que dichas instituciones pueden llegar a ser más propensas a que la percepción que tienen los colaboradores sobre ésta, no sea apropiada, carezcan de identificación o se sientan desmotivados por falta de crecimiento, tanto profesional como económico.

Siendo el Ministerio de Salud, uno de los entes con mayor impacto en el país, es importante que su talento humano se encuentre alineado con los objetivos y metas de dicha institución, no solo para garantizar un clima apropiado, sino para que los colaboradores se sientan identificados y por ende su nivel de satisfacción laboral aumente, permitiéndoles alcanzar desarrollo tanto laboral como personal.

Tomando en consideración lo valioso que es el estudio del tema a tratar y los aportes que estos pueden generar se presenta a continuación, investigaciones en el ámbito nacional que indagaron clima organizacional en diferentes tipos de entidades.

Las empresas de contratación externa, conocidas como outsourcing, están enfocadas en realizar procesos de reclutamiento y selección para otras organizaciones. La forma en la que estas operan y debido a la demanda de contratación de personal

que estas puedan tener, se hace indispensable que el clima organizacional sea óptimo para garantizar un desempeño laboral efectivo, es por ello que en 2015, Marroquín con su tesis titulada Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (outsourcing) en Guatemala, buscó analizar el clima de dicha empresa con el fin de conocer aspectos como la percepción de los colaboradores respecto al clima laboral y los espacios físicos, las relaciones interpersonales, el comportamiento organizacional, entre otros. Para dicho fin se conformó una muestra de 25 personas con quienes se utilizó una encuesta, de 45 preguntas, dividida en diferentes aspectos como ambiente físico, ambiente laboral, relaciones interpersonales, expectativas, aptitudes y actitudes personales, entre otros. Los resultados de la investigación permitieron identificar que la percepción de los colaboradores respecto a la infraestructura de la entidad es la apropiada para desarrollar labores, siendo algunas áreas las que necesitan mejorarse tal como la ventilación, el ruido y los espacios físicos, sin embargo, dichos factores están totalmente fuera del alcance de la compañía; adicionalmente se detectó deficiencias en la comunicación ascendente y descendente e inconformidad por la remuneración recibida, por lo tanto se recomendó establecer programas para evaluar el desempeño de los colaboradores con base en criterios determinados, establecer un programa de reconocimiento al personal destacado, realizar capacitaciones, evaluaciones y análisis del personal sobre el conocimiento de tengan de la planeación estratégica de la institución; para finalizar, se instó a la empresa a crear incentivos monetarios y no monetarios así como talleres, actividades y capacitaciones que contribuyan a mejorar y mantener un clima laboral propicio para desarrollar sus labores.

Por otro lado, Ortiz (2013) realizó una investigación cuantitativa con el objetivo de determinar los factores críticos del clima organizacional en el departamento de Archivo del Hospital Regional de Escuintla, para ello, contó con la participación de 19 colaboradores a quienes se les aplicó un instrumento tipo escala de Likert, compuesto por 30 preguntas basados en los indicadores integración organizacional, relaciones interpersonales, comunicación, desempeño laboral, formación y desarrollo, estabilidad laboral, liderazgo, atención al usuario interno y condiciones de trabajo. Posterior a la recopilación de datos y el análisis de resultados correspondientes se identificó que el área que obtuvo una puntuación menor respecto a las demás fue formación y desarrollo, mostrando así carencia de ascensos y reconocimientos que permitan continuar el desarrollo profesional así como sentirse motivados; entre los resultados obtenidos resalta que el indicador integración organizacional fue el único que se ubicó en el rango de puntos altamente satisfactorio, seguido por relaciones interpersonales, desempeño laboral y liderazgo, todos ellos ubicados en el rango satisfactorio; los demás indicadores se ubicaron en el rango poco satisfactorio lo que permitió concluir que, a pesar de que los colaboradores del área de archivo perciben el clima organizacional como satisfactorio, es importante implementar una propuesta de mejora continua con el fin de aumentar la motivación y reforzar los aspectos positivos evaluados en la investigación.

Siguiendo con investigaciones dirigidas a entidades de la salud, Palacios realizó en 2015 un estudio cuantitativo-descriptivo, cuyo principal propósito fue conocer cómo se manifiesta el clima organizacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de

la Cabecera Departamental de Huehuetenango, para ello aplicó el test de Escala de Clima Organizacional (EDCO) que mide los indicadores relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad laboral, valores colectivos, claridad y coherencia en la dirección; se conformó una muestra de 120 colaboradores de las áreas de Dirección Departamental, Caja Departamental, Unidad Integral de Adscripción de Derechos y Despacho de Medicamentos (UIA) y Hospital. La realización del trabajo de campo permitió manifestar que el clima organizacional de la institución es favorable, sin embargo, se encontraron factores en niveles promedio tales como retribución, estabilidad laboral y valores colectivos, los cuales deben ser mejorados con el fin de mejorar las condiciones laborales de la entidad, debido a ello se recomendó realizar un plan de fortalecimiento del clima organizacional cuya finalidad sea favorecer y corregir los indicadores que mostraron debilidades.

En 2015, Sierra realizó una investigación descriptiva cuyo principal objetivo fue identificar el clima organizacional de los colaboradores del área administrativa del Hospital Regional de Cobán. La muestra estuvo compuesta por 16 mujeres y 13 hombres, a los cuales se les aplicó el instrumento denominado Diagnóstico del Clima Laboral, aprobado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, adaptado por Mejía (2010). Posterior a la recopilación de la información se estableció que el clima organizacional del área administrativa se encuentra en un nivel satisfactorio, debido a que hay buena comunicación y relación entre compañeros de trabajo, expresando que tienen libertad para comunicarse con sus jefes inmediatos y transmitir inquietudes.

Sin embargo, se manifestó que hay dificultades en las relaciones con otras áreas del hospital, adicionalmente se identificó que los factores orientación a la calidad y remuneración se encuentran débiles en el área, hecho que fue confirmado por colaboradores al indicar que faltan oportunidades de desarrollo personal y laboral; como punto final, se recomendó realizar estrategias motivacionales con el fin de promover un clima laboral apropiado y que este pueda trascender a otras áreas del hospital.

El talento humano de una organización es fundamental para que esta funcione de manera efectiva, por lo que se debe velar para que el clima organizacional sea un catalizador del apropiado desempeño laboral de los colaboradores, es por ello que Ávila en 2016, realizó un estudio descriptivo-correlacional para determinar si el clima organizacional y la satisfacción laboral se encontraban relacionados entre sí. Para dicho análisis contó con la participación de 40 colaboradores, dividido en 19 hombres y 21 mujeres, comprendidos en las edades de 18 a 45 años. Se aplicaron dos instrumentos, el primero correspondiente a satisfacción laboral realizado por De León (2004) compuesto por 16 ítems divididos en las áreas identificación con la empresa, reconocimiento laboral y desarrollo laboral; posteriormente se procedió a aplicar el test Escala de Clima Organizacional (EDCO) elaborado por Yusset, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria, compuesto por 40 ítems con cinco opciones de respuesta. Los resultados indicaron que el 62.5% de los participantes se encuentran totalmente satisfechos dentro de la entidad, asimismo el 52.5% se ubicó en un nivel alto de clima organizacional, lo que permitió concluir que existe relación entre el clima organizacional

y la satisfacción laboral debido a que se comprobó una relación positiva entre las variables de estudio, adicionalmente se recomendó aplicar los instrumentos mencionados, de forma anual, para evaluar el grado de satisfacción laboral y el clima organizacional con el fin de mantenerles en un nivel alto y realizar mejoras de ser necesario

Las investigaciones nacionales mencionadas anteriormente, mostraron que el clima organizacional debe ser medido en cualquier institución, con el fin de conocer el sentir de los colaboradores y tomar medidas correctivas; siguiendo con este tipo de estudios, se presentará investigaciones internacionales que complementen la panorámica proporcionada por el ámbito nacional.

El Hospital de Victoria ubicado en la ciudad de Valdivia, Chile, se realizó una investigación cuantitativa cuyo principal objetivo fue analizar el clima organizacional de la entidad, sus autores, Montiel y Navarro (2003) utilizaron un cuestionario compuesto por 71 preguntas divididas en 14 dimensiones, dicho instrumento fue adaptado de los trabajos realizados por Litwin y Stringer en 1968, Newman en 1977 y Astudillo en 1985. Se aplicó el test a una muestra representativa de 147 personas, correspondientes a todas las áreas del hospital; los resultados mostraron que el clima organizacional imperante en la institución, puede ser catalogado como regular debido a que este no permite mejoras en la gestión hospitalaria; aspectos como estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo, hablan del temor que siente el personal por perder sus trabajos en casos de reestructuración, cambios en el hospital y automatización de procesos que dejen sin validez algunos puestos de trabajo, aunado a ello, se identificó que la percepción sobre la dimensión de equipos y la distribución de personal y

material, se encuentra por debajo de la mediana teórica, lo que llevó a concluir que la distribución de estos aspectos es inadecuada, perjudicando los procesos convirtiéndolos en ineficientes. Sin embargo, se determinó que el grado de compromiso y libertad que poseen los colaboradores es alto, por lo que se puede tomar como un área de oportunidad para mejorar desde esa perspectiva los procesos dentro del hospital, atender a las necesidades de los colaboradores y promover la estabilidad laboral dentro del plantel.

En 2008 La Secretaria de Gestión Pública de Argentina, realizó un estudio de clima organizacional dirigido al personal de la Administración Pública Nacional, por medio del Convenio Colectivo de Trabajo General Decreto N° 214/06. Dicha investigación cuantitativa tuvo como principal objetivo general recabar y analizar información respecto a expectativas de los agentes de Administración Pública Nacional para poder conocer el clima laboral. Se contó con una muestra de 42,427 personas representativas de toda de la entidad, a quienes se les aplicó una encuesta anónima, dividida en seis dimensiones, que contenía preguntas respecto a la dinámica laboral, funciones, ambiente físico, seguridad industrial, relaciones laborales, imagen proyectada al público, entre otros. Posterior al trabajo de campo y luego del análisis exhaustivo correspondiente se logró determinar que seis de cada diez empleados se encuentra orgulloso de ser trabajador público a pesar de que la sociedad no les tiene bien vistos, esto sumado a que dos de cada tres se encuentra sumamente satisfecho con su lugar de trabajo; el 66.7% declaró sentirse orgulloso de la carrera laboral que tiene en el ámbito público, aunque reconocen que hay escasas dificultades de mejora en remuneraciones y crecimiento profesional. En las relaciones con el jefe inmediato, el 80% calificó estas como adecuadas, mientras

que el 67.2% indicó que carecen de reconocimientos por su labor, aunado con un 48.2% que menciona la falta del interés del jefe inmediato hacia sus planes de carrera. En relación con los pares labores, los sujetos indicaron en un 80% mantener buenas relaciones con estos, generando bienestar e identificación; para cerrar, el 85% declara tener funciones laborales definidas, percibiendo sus tareas como útiles, además el 77.5% considera estar en el puesto apropiado a sus habilidades y capacidades, a pesar de ello 6 de cada 10 indica sentirse presionado en el trabajo debido a que hay sobrecarga laboral y pocos recursos, tal cual indica el 56% de sujetos que consideran tener mayor responsabilidad que sus iguales. Se recomendó con base en la información obtenida, reestructurar procesos y labores para hacerlos efectivos, también reconocer el desempeño de los colaboradores, así como promover el reconocimiento público por parte de la sociedad hacia los trabajadores, para que estos reconozcan la labor que desempeñan en pro del país.

Bustamante, Hernández, J. y Yáñez (2009) realizaron un diagnóstico del clima organizacional del Hospital Regional de Talca, Chile. Su investigación de tipo cuantitativa, contó con un instrumento conformado por 14 dimensiones y 71 indicadores, con un Alfa de Cronbach de 0.75, aplicado a una muestra de 308 funcionarios; posterior al trabajo de campo respectivo se compiló y analizó la información, dando como resultado que algunas dimensiones presentan mayor desarrollo, según las medidas estándares superiores, entre ellas se cuenta oportunidad

de desarrollo, cuya expresión sobresaliente fue el interés porque la institución fuera mejor, evidenciando así que los funcionarios desean dar a conocer sus ideas y tener oportunidades de crecimiento dentro de la organización , asimismo expresan el deseo por recibir apoyo por parte sus superiores con el fin de que sus ideas sean escuchadas e implementadas para beneficio de la institución. Contrario a este deseo, la investigación permitió determinar que la dimensión denominada apoyo fue que presentó mayores dificultades; sin embargo, se concluyó que el clima organizacional es efectivo, puesto que la percepción de los colaboradores abala dicha afirmación, también se hace la aclaración que pueden existir diferentes percepciones dentro de la misma organización que difieran con lo encontrado con la investigación.

Por otro lado, Cortés (2009) realizó una investigación descriptiva transversal, en la ciudad de Xalapa, del Estado de Veracruz, México, específicamente en el Hospital Regional Dr. Luís F. Nachón, con el fin de identificar las dimensiones de clima organizacional que prevalecía en dicha institución, para ello se utilizó la totalidad de los colaboradores de la entidad, correspondientes a 880, a quienes se les aplicó un test proyectivo, propuesto por la Organización Panamericana de la Salud, diseñado para medir Clima Organizacional, conformado por 80 afirmaciones distribuidas aleatoriamente, que pueden ser modificadas según la necesidad de la investigación. Los resultados mostraron que el clima organizacional de la institución no es satisfactorio, debido a que las autoridades no facilitan la realización personal y profesional de los colaboradores, carecen de retribuciones y reconocimientos por un buen desempeño, además la percepción general del clima se clasificó como no satisfactoria en la mayoría de variables y dimensiones estudiadas; sin embargo, la variable liderazgo fue la

que mejor puntaje obtuvo lo que permite gestionar áreas de oportunidad que ayuden a transformar el clima organizacional significativamente.

Siguiendo con la línea de servicios públicos, Bernal, Pedraza y Sánchez (2013), realizaron una investigación documental sobre el clima laboral y su relación con los servicios públicos de salud, en la cual mediante una exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas, todas provenientes de Latinoamérica y realizadas en el siglo XXI, se examinó la relación entre el clima laboral y los servicios públicos de salud. La metodología utilizada consistió en revisión detallada de literatura, detección, consulta, extracción, recopilación e integración de los datos obtenidos; de acuerdo con la información obtenida, las investigaciones de clima presentan similitudes a lo largo de diferentes estudios consultados en los aspectos de estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas, conflicto e identificación, las cuales permiten evolucionar el clima dentro de una entidad dedicada a la salud; respecto a la valoración de calidad de servicio, los factores más recurrentes son empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad y seguridad. Las autoras indican que posterior a la comparativa de datos, se determinó que si existe relación, teóricamente hablando, entre el clima organizacional y la calidad de servicios públicos en salud, debido a que hay vinculación entre ambas a lo largo de las investigaciones analizadas, ya que la motivación, liderazgo y satisfacción personal, aspectos que son propios del clima organizacional, influyen directamente en la calidad y prestación de servicios, beneficiando a tanto a los colaboradores como a las personas que son atendidos por ellos. Debido a que fue un estudio de documentación, se recomendó continuar realizando investigaciones empíricas que complementen la información recopilada.

Las investigaciones del ámbito internacional muestran la importancia del clima organizacional y sus repercusiones, positivas o negativas, en las empresas. En el tema de salud, el hecho de tener un clima laboral adecuado contribuye a las mejoras en los servicios facilitados, sin embargo se debe prestar atención a las necesidades del talento humano de las instituciones, con el fin de reconocerles, apoyarles y hacerles sentir valorados.

Para ampliar el panorama sobre el tema investigado, se hace necesario hacer un repaso histórico sobre la creación de los programas nacionales de salud pública, posterior a ello, se definirá clima organizacional, mediante varios autores, con el fin de que el término sea comprendido de mejor forma.

En el año 1993, la Constitución de la República de Guatemala en la sección Séptima en los artículos 93, 94, 95 mencionan el derecho a la Salud de los habitantes de Guatemala, en la sección Octava en el artículo 101 nos habla sobre el derecho al trabajo, que es definido como “Un derecho de la persona y una obligación social, el régimen laboral debe organizarse conforme a principios de justicia social”. En 1997, el Congreso de la República crea el Acuerdo 90-97 el Código de Salud. En este el Ministerio de Salud debe dar cumplimiento a las diferentes acciones de promoción, curación rehabilitación de la salud para ello y poder ejercer su papel rector en salud pública el 16 de enero del 2004 el Acuerdo Ministerial 239-2004, para la creación de los Programas de Atención a las Personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. En sistema organizacional del Ministerio estos programas estarán bajo la dirección del Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas de la Dirección General de Regulación de la Vigilancia y Control de la Salud.

El Acuerdo Ministerial 239-2004 sufre varios cambios entre los que es importante mencionar el Acuerdo Ministerial 461-2012 con fecha 13 de junio donde se delimita los objetivos de estos programas como lo son: Emitir las normas que regule el funcionamiento de cada uno dentro del ámbito de su competencia. En el artículo 7 de este mismo acuerdo, se indica que los programas funcionarán bajo la dirección del DRPAP. En este mismo año se emite el Acuerdo Ministerial 877-2012, en el que establece en el artículo 1, que los programas de Atención a las Personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social funcionarán bajo la Dirección del Viceministerio Técnico a través del Departamento de Regularización de los Programas de Atención a las Personas de la Dirección General de Regulación Vigilancia y Control de la Salud y las actividades con relación a su funcionamiento deberán ser aprobadas mediante visto bueno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, con lo anterior se deroga el Acuerdo Ministerial 461-2012.

Sin embargo, el 25 de septiembre del 2015 se crea el Acuerdo Ministerial 172-2015 que reforma el Acuerdo Ministerial con fecha 18 de Octubre del 2012. En este se modifica el nombre del Programa de Salud Laboral por el de Salud y Seguridad Ocupacional.

A pesar de las múltiples modificaciones, el 10 de noviembre del 2015 se deroga el Acuerdo Ministerial número 877-2012 que regulariza los Programas de Atención a las Personas por lo que actualmente solo se rige a través del acuerdo Gubernativo 115-99, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud y Asistencia Social, este con fecha 24 de febrero de 1999 que en su artículo número 31 definen las funciones que actualmente rigen a el Departamento de Regulación de Atención a las Personas , entre estas cabe mencionar las siguientes: a) “Diseñar, emitir, actualizar y reajustar

periódicamente las normas de atención de los diferentes programas de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud dirigidos a la niñez, a la mujer, adolescente, adulto y personas de la tercera edad;” (p. 11); b) “Participar en el diseño, emisión, actualización y reajuste periódico de normas técnicas para la vigilancia, control, supervisión y evaluación de los programas de salud dirigidos a la atención de las personas;”; c) “Participar en el diseño, emisión, actualización y reajuste periódico de normas técnicas de carácter sanitario, para la prevención, preparación, mitigación de desastres y calamidades públicas que sean causados por fenómenos de tipo natural o provocados por el ser humano”; d) Participar en la difusión y comunicación social de las normas técnicas de atención que los programas establezcan para ser aplicados en los diferentes niveles de atención; e) Participar en el análisis permanente de la situación de salud y en la identificación de prioridades de salud; f) Participar en el proceso de capacitación a los recursos humanos en las normas técnicas de atención desarrolladas para el funcionamiento de los servicios de salud; g) Participar en procesos de investigación en salud a ser desarrollados; y h) Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial. Las funciones son efectuadas por un total de 291 personas. El Departamento de Regulación de Atención de la Salud de las Personas (DRPAP) se encuentra situado en la 6ta. Avenida 3-45 zona 11 y está conformado por 19 programas, tres unidades operativas y la jefatura. La distribución en la Tabla 1, se aprecia el número de personas que laboran en cada uno de los mismos y los distintos programas y unidades de los programas.

El fin del DRPAP es normar la salud de la población guatemalteca a través de guías y manuales, sin embargo, se ha detectado que el ambiente laboral en el que el personal se desenvuelve puede no ser apropiado, ya que se carece de una medición de

clima laboral, que permita tener un diagnóstico de dicha entidad. Muchos colaboradores, se encuentran contratados por servicios en los renglones presupuestarios 029 y subgrupo 18, dicho talento humano es susceptible a la recisión de contratos, ya sea por falta de presupuesto o de reestructuración, carga laboral inapropiada, cambios en autoridades, lo que dificulta la continuidad de las funciones, y poca estabilidad laboral lo que puede llevar a desmotivación, apatía y niveles altos de estrés. Es debido a estas situaciones, que la medición de clima organizacional se vuelve una necesidad, no solo para tener una radiografía de la entidad, sino para conocer el sentir del talento humano y apoyarle para que éste se sienta valorado por la institución.

**Tabla 1. Personal y Estructura de los Programas**

Estructura	Unidades y Programas	Número de Personas
<b>Jefatura DRPAP</b>		<b>7</b>
<b>Unidades</b>	Unidad Técnico Legal	1
	Unidad de Diseño Gráfico Editorial	3
	Unidad de Gestión Administrativa	23
<b>Programas</b>	Tuberculosis	30
	Adulto Mayor	3
	Discapacidad	4
	Población Migrante	2
	Adolescencia y Juventud	2
	Salud Laboral	2
	Zoonosis	4
	Vectores	49
	Seguridad Alimentaria y Nutricional (PROSAM)	13
	IRAS y ETAS	3
	Salud Integral de la Niñez	1
	Inmunizaciones	11
	Medicina Tradicional y Alternativa	3
	Salud Bucodental	6
	Programa de Salud Sexual y Reproductiva	28
	Programa de Enfermedades Crónicas no Transmisibles	4

	Salud Mental	8
	Medicina Transfusional y Bancos de Sangre	13
	Nacional de ITS,VIH,SIDA y Subvención	59
<b>Total</b>		291

Fuente: Elaboración propia mayo 2017

Con lo anterior inicialmente los colaboradores se deben identificar y sentirse parte de la organización, es necesario tener una Misión y Visión que vaya de la mano con objetivos reales que motiven a los colaboradores para ser parte de ellos, aunque aún no es oficial la Misión y Visión del DRPAP se describen a continuación la propuesta actual con la que cuenta la unidad. La misión elemental del DRPAP se define como

“Contribuir a mejorar la salud de la familia guatemalteca, mediante la normalización, vigilancia y control de las intervenciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, en las distintas etapas del ciclo de vida”, mientras que la visión como "La instancia nacional reguladora de las acciones de atención en salud a las personas, de los establecimientos públicos y privados, que funciona de manera eficaz y eficiente; articulada en sus distintos programas, inter-ministeriales, con sectores de la sociedad civil, ONG's nacionales e internacionales y con los gobiernos locales, en respuesta a las necesidades de la población, basados en la mejor evidencia científica."

Además del anterior, para generar un clima organizacional apropiado es necesario que el personal de los distintos programas y unidades reconozcan la importancia y trascendencia que tienen sus funciones. (Ver Tabla 2. Funciones de los distintos programas y unidades)

### **Fundamentación Teórica**

Las relaciones interpersonales en un ambiente de trabajo, constituyen uno de los elementos esenciales para el logro de las metas de cualquier institución y organización.

La dinámica de esta interrelación de las personas o grupos permitirá desde cualquier punto de vista el cumplimiento de los objetivos y metas a alcanzar delineados por la entidad. Esto basado especialmente en la cultura de la organización, lo cual a su vez se convertirá en la medida en la que se manifiesta el clima organizacional. Por lo anterior cualquier colaborador debe integrar y reflejar estas características en su forma de actuar. Al contar con las metas y objetivos a reflejar en el clima de la organización será posible mejorar y delinear los indicadores de calidad de la misma. Esto precisamente con el grado en que se reflejen estas metas en el clima organizacional. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

### **Clima Laboral**

Una de las definiciones de clima laboral, es la indicada por Chiavenato (1992) para quien este representa el medio central de una organización, es decir lo que perciben los colaboradores cuando trabajan y comparten diariamente en el ambiente laboral. Esto además incluye el ambiente psicológico particular de cada entidad pública o privada, la tecnología disponible, las metas y objetivos, o los reglamentos internos o externos. Esto por supuesto acompañado de los propios valores, comportamiento, actitudes, conocimiento, motivaciones, etc., de cada uno de los colaboradores. Con ello se indica que el clima organizacional es un sistema complejo donde se entrelaza el marco propio de la institución con el marco individual o de grupo de cada uno de los colaboradores. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

Al anticipar una definición de clima organizacional se puede a su vez visualizar desde diferentes perspectivas. Para la Organización Panamericana de

la Salud, estas pueden resumir en cuatro grandes dimensiones, las cuales se presentan en la Figura 1. Estas dimensiones incluyen: 1) Liderazgo; 2) Motivación; 3) Reciprocidad; y 4) Participación. Cada una de ellas se entrelaza formando un entramado complejo que debe ser comprendido si se desean alcanzar las metas y objetivos de la organización. A continuación se describen las mismas de una manera breve.

**Figura 1.** Dimensiones potencialmente identificables en un espacio de clima organizacional.



### **1. Liderazgo**

Con respecto al liderazgo, se reconoce como el dominio o influencia que conserva una persona sobre otra persona o un grupo de personas. Esta habilidad está determinada por las destrezas de ordenación e influir en la toma de decisiones de los demás. Muchas veces esta influencia no es impositiva ni controladora. Es más bien la habilidad del líder para que el resto del grupo tome con entusiasmo y energía el que hacer de la entidad como si fuera propio. En este aspecto el líder es apreciado dentro y fuera del círculo laboral ya que se le reconoce como un facilitador en la búsqueda de metas y objetivos comunes que favorecen no sólo a los colaboradores, la propia institución sino también al resto de la comunidad donde se desempeña. Con este perfil entonces en los jefes de los programas del DRPAP, debe buscarse y aplicarse este perfil dado el papel rector que desempeñan en un área tan importante como es la salud de la

población, las dimensiones o características que debe compartir un liderazgo se presentan en la Figura 2. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

**Figura 2.** Dimensiones potencialmente identificables de liderazgo en un espacio de clima organizacional.



*a. La Comunicación Efectiva*

Con respecto a la comunicación efectiva esta es vital en cualquier entidad y mucho más en una institución como el DRPAP del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y la trascendencia que representan su quehacer en el ámbito de la salud de los guatemaltecos. Por supuesto esta actividad debe ser ligada al liderazgo ya que presume que la información especialmente las guías rectoras deben transmitirse con claridad para que sean ejecutadas de manera eficiente. Esto por supuesto viene acompañado de las ideas que rodean a estos programas, los cuales deben incorporar no solamente un punto de vista institucional sino también el de los expertos, comunidades y personas que podrían ver beneficiadas o afectadas por toma de decisiones no consensuadas. Es decir que esta característica haría que tanto el personal se percibiera como un elemento importante de desarrollo de los programas de salud del propio Ministerio y su papel como rectores. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

*b. Obtener resultados y darlos a conocer*

Con respecto a la obtención de resultados y su disseminación, debe convertirse en un pilar imprescindible para el buen desarrollo del equipo de trabajo y por ende del clima laboral de los programas del MSPAS. Con esto no solamente se aumentara la confianza y credibilidad del equipo sino también se beneficiara al propio de trabajo, ya que su trabajo será reconocido y valorado. Entre las características de estas actividades debe incluir: a su vez la Dirección, el Estímulo de la Excelencia y el Trabajo en Equipo y la Solución de conflictos. Con respecto a la Dirección, incluye la alineación de las actividades y las funciones de cada uno de los programas, no sería posible alcanzar los objetivos y metas propuestas sino se tiene esta orientación técnica, fomentando la creatividad al establecer normas y lineamientos, especialmente por el contexto guatemalteco. Con esto no sólo sería posible alcanzar y apropiar aspectos normativos a los propios colaboradores, sino además alcanzar de una manera eficiente los resultados que se esperan de ellos. El Estímulo a la Excelencia es otro factor importante que un liderazgo debe reconocer. Con ello se estará garantizando que los colaboradores son reconocidos por los productos esperados, ya que con ellos se estará no solamente reflejando la calidad de la entidad sino también la búsqueda de mejores resultados de una manera continua y como parte de la cultura de la organización. Esto inevitablemente debe involucrar mejoras en la educación y capacitación continua del personal, mejoras tecnológicas entre otros a mencionar, cuando el liderazgo de la institución se preocupa de una manera genuina del equipo de trabajo. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Una vez ha sido reconocida la excelencia en el trabajo es inevitable que el Trabajo en equipo deba ser fortalecido. Para ello se deberá ocuparse de las actividades a lo interior de cada uno de los programas y unidades del DRPAP para alcanzar objetivos comunes independientemente de los objetivos que cada programa tenga delineado como función u objetivo primordial es decir todos los programas del interior de sus unidades deben visualizar como los facilitadores de las normas para alcanzar los objetivos de salud del Ministerio y del país. En este espacio no se vería apropiado que un programa se imponga sobre otros ya que todos forman un mosaico complementario de funciones. Esto tomando por parte del liderazgo establecido que la diversidad es una riqueza y no una división para alcanzar las metas establecidas. Por supuesto al trabajar en equipo, la solución de conflictos será otra de las áreas de un liderazgo. En tal caso la solución de conflictos en una entidad debe visualizarse como las "distintas percepciones sobre una realidad". Estas coexisten y compiten por sobreponerse las unas a las otras. Por lo anterior, los grupos que se enfrentan a los conflictos pueden encontrar y creer desde su perspectiva que los mismos son una oportunidad de crecer y por lo tanto provocar cambios positivos de mejora en la propia institución.

Definitivamente ocultar los mismos no podrá recrear un clima organizacional sano y por lo tanto lo poco o mucho que se haya avanzado tendrá consecuencias nefastas, esto especialmente cuando una y otra vez se hacen de un conflicto tras otro conflicto. Para solucionar los conflictos el líder o el liderazgo de la institución deben tomar en cuenta los propios valores de la entidad, luego que el mismo es un proceso normal que puede generar oportunidades de mejora o desarrollo. A través de un estilo de confrontación de los problemas se asumen además compromisos para que todas las partes identificadas,

se involucren en la solución del mismo. En este contexto, cada entidad debería afrontar estas soluciones de una manera sistemática, de tal suerte que una y otra vez que se presenten situaciones problemáticas se recree un patrón que les permita encontrar la mejor salida para cada una de las partes, sin comprometer los valores, metas y objetivos de la institución o del respeto o valor de cada uno de los colaboradores. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

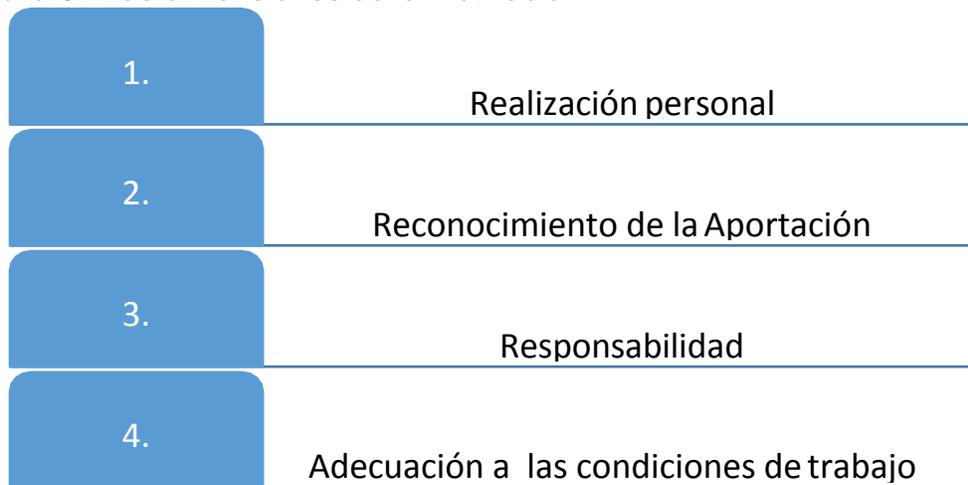
## **2. Motivación**

La motivación como tal es uno de los componentes más controversiales de la conducta humana. La misma se ha definido como el grupo de reacciones y actitudes propias que llegan a precisar ante diferentes estímulos y situaciones. En este sentido Maslow presentó la clasificación de estas como fisiológicas y de seguridad (Huitt, W., 2004). Las mismas de una u otra manera podrían explicar muchas de las reacciones y conductas de algunos de los colaboradores que podrían afectar positiva o negativamente el clima organizacional. Estas a su vez pueden ser consideradas como problemas marginales o ambientales al trabajo y que por lo tanto su influencia puede no necesariamente ser fuente de motivación para el colaborador o el grupo de colaboradores. Entre estas se pueden mencionar, la higiene de la entidad, salario, condiciones físicas, entre otras. Por ende, las necesidades de un colaborador en cuanto a motivación se pueden limitar a la necesidad de las relaciones interpersonales con algún beneficio para contribuir con la propia institución, retos para el propio colaborador, que fomenten de alguna manera el desarrollo del personal en su ámbito de trabajo. Si estos parámetros se alinean con el quehacer y metas de las instituciones entonces se tendrá un equipo verdaderamente motivado. En cuanto a los programas del DRPAP en Guatemala, deben

considerar estos aspectos, tomando en cuenta que una manera de medir la eficacia del trabajo de cada uno de los colaboradores serían cumpliendo las normas, por lo que el liderazgo de los mismos en este sentido tendrá que buscar alternativas para suplir estas necesidades de motivación del personal. Una manera de efectuarlo sería en todo caso integrar sistemas o medios de satisfacción en las líneas de trabajo de los distintos programas. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Con respecto a la dimensiones de la motivación pueden apreciarse en la Figura 3.

**Figura 3.** Las dimensiones de la motivación



Fuente: Elaboración propia

La realización personal, como tal es reconocida como el alcance de las metas individuales cuando se rebasan los límites de lo esperado por un individuo. Esto es especialmente importante en cualquier entidad, ya que este tipo de colaboradores son los que podrán aportar positivamente a la institución. Cuando estos colaboradores han sido reconocidos en cuanto al crédito de sus acciones, entonces la institución ha llegado a un punto importante en la motivación como lo es el "Reconocimiento a la aportación" o el

realce de la contribución del individuo al entorno laboral. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Otra dimensión de la motivación, la constituye la responsabilidad o la capacidad en que un individuo responde a sus compromisos así como los resultados de sus acciones. En un ambiente de clima organizacional esta dimensión es el reflejo de la confianza depositada en el colaborador, la cual en muchos casos debe ser mutua para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la entidad.

La última dimensión de la motivación se expresa a través de las condiciones de trabajo. En esta se reconocen factores ambientales, físicos y psicosociales. Cualquier entidad debe tener en cuenta los mismos ya que la naturaleza del trabajo y el no cumplimiento de estas demandas, podría desmotivar a los colaboradores. Así, por ejemplo en los programas de MSPAS, el no acceso hoy en día a tecnologías o comunicaciones electrónicas podría desanimar a los colaboradores y provocando niveles de desempeño muy por debajo de lo esperado en cuanto a cantidad y calidad.(Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

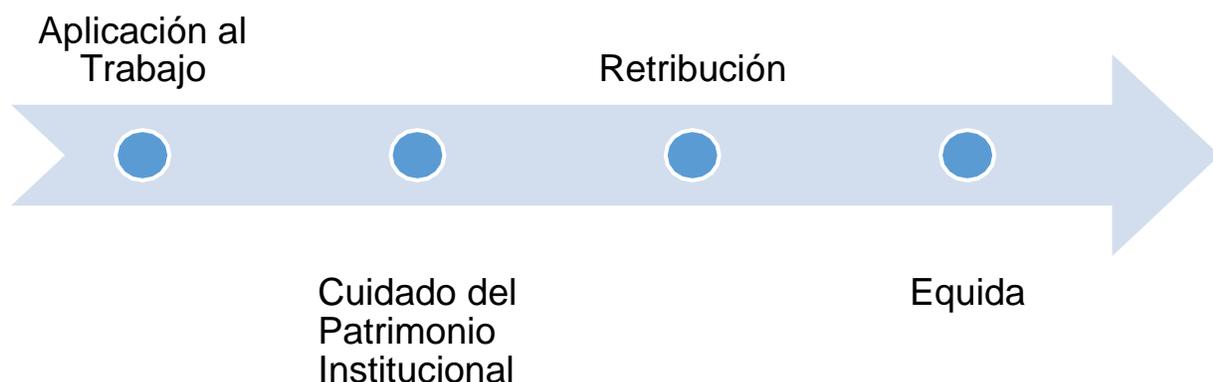
### **3. Reciprocidad**

El hecho de lograr satisfacer las expectativas, tanto del trabajador hacia la empresa, como viceversa, es uno de los mayores logros en las relaciones laborales, ya que es un proceso arduo donde se logra la complementación de los objetivos individuales con los de la entidad. Cuando el talento humano se encuentra identificado con la organización, no solo se siente a gusto con esta, sino que promulga de manera inconsciente, la cultura,

los valores y las metas de la institución, la vuelve suya, se siente parte de una gran familia. Este intercambio de sentimientos es el que permite que un individuo decida quedarse en una empresa, el hecho de saber que sus necesidades están empatadas con las de la organización, el sentimiento de sentirse útil, valorado y apreciado, que su trabajo sea bien recompensado y que este sobrepase sus expectativas; caso contrario, el colaborador comenzará a decaer, considerando que se ha estancado, que sus esfuerzos no son bien vistos y que solo ha sido explotado para intereses que no están alineados a los propios. Por otro lado, las compañías buscan que sus trabajadores sobrepasen los costos de tenerles y que los beneficios que les aportan no representen más un gasto que debilite las finanzas; los problemas surgen cuando hay un conflicto de intereses, beneficiando a un solo lado de la ecuación a costa del deterioro del otro. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Para estudiar más a fondo la reciprocidad se presentan las siguientes dimensiones (Ver Figura 4).

**Figura 4. Las dimensiones de la Reciprocidad**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la Aplicación al Trabajo, Cuando un colaborador se identifica plenamente con la institución, es capaz de dar más de lo que se le solicita, no por obligación, sino porque así lo desea, este deseo es lo que se le conoce como “la milla extra”, ese esfuerzo adicional que marca la diferencia en el éxito de las labores asignadas tanto a nivel individual como grupal. Esta situación conlleva a los colaboradores a asumir retos, desplegar creatividad y generar soluciones efectivas en pro de la institución.(Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Para el Cuidado del Patrimonio Institucional, el generar sentimientos de pertenencia hacia la institución, llevará a los colaboradores al cuidado, apreciación y valorización de la institución, velando porque los bienes, materiales y prestigio de la entidad se mantengan en óptimas condiciones, velando porque esta se fortalezca mediante la optimización de procesos, recursos y desarrollo de funciones. Todo esto permitirá que el colaborador sea un activo predicador de los valores y cultura organizacional, garantizando la calidad de atención al cliente externo y dejando que la marca de la institución trascienda. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989). En relación a la Retribución, como parte de una organización que vela y cuida el talento humano, la retribución permite entregarle al colaborador una serie de beneficios en agradecimiento, por así decirlo, por el desempeño realizado, por el grado de compromiso, lealtad y aporte hacia la organización. Dichos beneficios están orientados a permitir que el individuo logre desarrollarse en el ámbito personal y laboral; a continuación se mencionan algunos mecanismos que benefician a los colaboradores:(Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

- Escalas salariales acorde a las posibilidades de la entidad, que permiten tener una remuneración justa y digna con base en las funciones específicas de un puesto de trabajo.
- Planes de carrera estructurados que promuevan el crecimiento interno y que premien a aquellos colaboradores con desempeños sobresalientes.
- Programas de inducción que permitan a los colaboradores de nuevo ingreso, conocer a fondo a la institución, identificarse con sus objetivos, misión, visión y valores así como con las tareas para las cuales han sido asignados.
- Programas de capacitación y desarrollo del talento humano, que permitan actualizar conocimientos o reforzar antiguos, con el fin de que el desempeño laboral sea óptimo, que el colaborador se sienta apreciado y valorado por la organización.
- Sistemas o programas de bienestar social que permitan a los colaboradores participar con sus familias en actividades que sufraguen sus necesidades culturales y recreativas.

Todo esto servirá para que el talento humano se quede en la organización y que siga aportando a esta de forma excepcional, velando porque la institución destaque y sea competitiva.

Con respecto a la Equidad, los colaboradores esperan que su trabajo sea retribuido de forma equitativa, es decir, que se les remunere por su trabajo de forma apropiada, tomando en cuenta las funciones que realizan, la carga laboral asignada y el desempeño organizacional. Adicionalmente, esperan que se les trate en equidad de oportunidades,

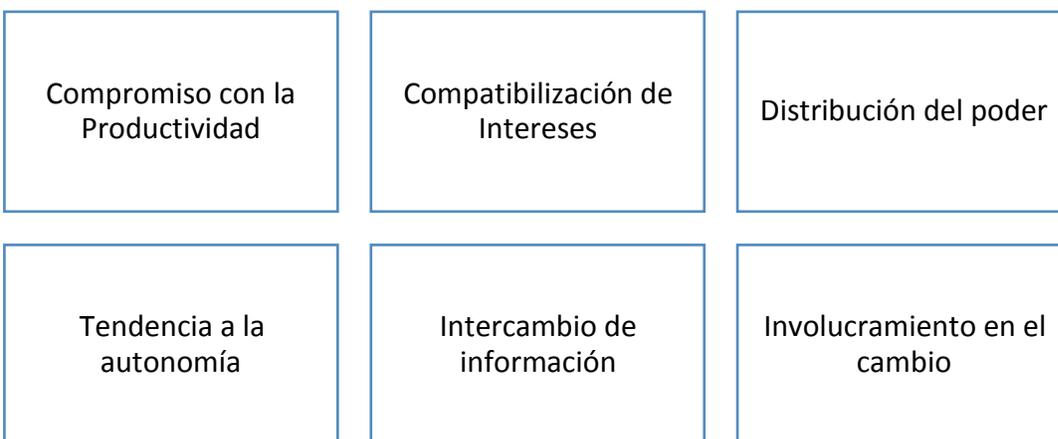
tanto en temas de selección y promoción, como en beneficios adicionales, ya que esperan que la forma de obtención de estos sea por méritos comprobables y no criterios al azar. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

#### 4. Participación

Es el proceso en el cual los individuos se involucran activamente en la organización permitiendo así que el desarrollo efectivo de sus funciones lleve al cumplimiento de los objetivos empresariales. Para lograr dicha finalidad es necesario que las obligaciones de cada colaborador sean establecidas claramente, esto permitirá que se evite la generación de errores por mala comprensión de sus funciones. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Existen dimensiones que permiten comprender de mejor forma el proceso de la participación las cuales se presentan en la Figura 5.

**Figura 5.** Las dimensiones de la Participación



Fuente: Elaboración propia

El Compromiso con la Productividad, se da mediante la armonización entre el talento humano y la unidad de la organización que les contiene; empatando las funciones con los objetivos de la organización se logra efectividad en el desarrollo de los servicios, cumplimiento de metas individuales, repartición de carga laboral según capacidad, habilidades y naturaleza del puesto, lo que permitirá que los colaboradores sientan que son parte fundamental y no solo un ente destinado a realizar producción en masa. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989). Para que este compromiso se concrete es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contar con parámetros establecidos de productividad, que sean reales y alcanzables, basados en la capacidad productiva y de equipo de la entidad.
- Tener metas comunes que estimulen y reten al colaborador, sin ser factores de desgaste, decepción o conflicto, permitirá que los equipos de trabajos se vuelvan altamente efectivos lo que conllevará a un aumento en el deseo de cooperación.
- Establecer responsabilidades comunes aumentará el sentido de compromiso y por ende se buscará solucionar situaciones de forma grupal, para así lograr el bien común sobre el individual, mejorando así los servicios al cliente interno y externo.
- Intercambiar y discutir resultados de evaluaciones del rendimiento del grupo, permitirá conocer las fortalezas y áreas de oportunidad, con el fin de crear conciencia de cómo se encuentra el equipo a nivel de desempeño, comprometiéndose a alcanzar nuevos niveles de excelencia.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se hace evidente que los colaboradores del DRPAP necesitan tener compromiso hacia la institución y a sus

labores, pero este no llegará si sus funciones, metas y desarrollo no tienen una orientación clara sobre donde se quiere llegar.

Al tratar la dimensión de Compatibilización de Intereses se hace referencia a empatar, los valores, intereses e ideas individuales y fusionarlas con las colectivas, con el fin de llegar a puntos de intersección que permitan alcanzar metas en común, es decir, que las acciones, funciones y objetivos estén encaminados en una misma dirección; esto tomando en cuenta que el material financiero y tecnológico no escasee o sea inadecuado, ya que de esta forma se evitarán conflictos como resultados de altercados por obtener la mayor cantidad o las mejores herramientas de trabajo.(Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989).

Para instituciones cuya función principal es velar por programas que beneficien la salud de un país entero, es necesario no solo contar con las herramientas necesarias, apropiadas y en condiciones que permitan desarrollar sus funciones sin contratiempos, también se hace vital que esta distribución sea una manera de promover un sentido de interés hacia el colaborador para que este devuelva una identificación por la entidad y que haga propios los objetivos de esta.

Con respecto a la Distribución del poder se sugiere como la capacidad para aumentar el nivel discrecional para la toma de decisiones, el empoderar a los colaboradores respecto a procesos de la institución y el hecho de contar con información veraz, de fácil acceso, son frecuentemente uno de los ideales de los colaboradores, por ende, cuando las entidades otorgan dichos elementos, el trabajador tiene las

herramientas necesarias para la ejecución correcta de sus funciones. (Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. 1989). Cuando en organismos como el MSPAS se carece de dicho empoderamiento, se ve deteriorada la relación entre los colaboradores y esta, ya que no se contarán con elementos básicos e indispensables para la ejecución de labores, además se carecerá de empoderamiento que genere sentido de pertenencia.

Mientras que la Tendencia a la autonomía, delimita aquellas funciones que son desarrolladas con efectividad, para lo cual es necesario que toda entidad vele por que se respeten las reglas de convivencia, es decir, el reglamento interno de trabajo, sin que este merme la flexibilidad y adaptabilidad que los colaboradores deben tener como respuesta ante cambios en la organización. Es por ello que con la adecuada comunicación entre las partes se puede gestionar un dialogo que permita crear un balance entre el control que debe ejercer la empresa, sin lastimar la autonomía del grupo que conlleve a la debilitación de la creatividad y rendimiento. La autonomía no es mala, es necesaria para el adecuado funcionamiento de las instituciones, esto permite optimizar procesos, hacer efectivos las funciones y que el trabajo en equipo rinda los resultados esperados, sin embargo, es necesario ejercer parámetros de control que sirvan de guía para mantener la orientación a los objetivos planteados.

En cuanto al Intercambio de información, este aspecto permite una interacción cercana entre los equipos de trabajo, donde se deberán comunicar los propósitos y metas que se deben alcanzar, esto con el fin de que estos se mantengan en una misma línea. Cuando esto sucede, el compromiso es mayor, ya que se está compartiendo con otras personas mismos objetivos y deseos, se genera apoyo grupal y soporte, que

conlleva al éxito de una tarea dada. El intercambio de información permite conocer las tareas de los distintos departamentos que conforman una institución, esto va ligado al deseo de que cada colaborador conozca a fondo lo que la empresa realiza, la finalidad de esto es que puedan dar respuesta rápida y efectiva a cualquier problemática, o que puedan aportar ideas creativas y viables ante las situaciones cambiantes de la organización.

Para el Involucramiento en el cambio, los colaboradores deberán ser conscientes que el cambio es parte de la vida laboral, por ello debe ser capaces de adaptarse a este, adicionalmente, la institución deberá facilitar dichos procesos de cambio, dinamizando las funciones, dando respuestas claras a interrogantes y siendo transparentes con todos los nuevos procesos que se implementen, esto permitirá que se disminuyan las posibilidades de resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

El sistema de salud, siendo un ente dinámico y cambiante, puede generar resistencias en los colaboradores, cuando estos no tienen un panorama claro y seguro de las situaciones que se están viviendo, dichas inseguridades son las que mermarán el compromiso que estos tengan para con la organización, disminuyendo el desempeño y generando climas de tensión que lleven a los colaboradores a sentir estrés, desagrado así como apatía por realizar funciones en pro de la institución.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las instalaciones del Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas de Atención a las Personas (DRPAP) convergen 19 Programas y 3 Unidades de especialización en Gestión Administrativa Técnico Legal, Unidad de Diseño Digital programas que son los encargados de realizar las normas que rigen el primer y segundo nivel de atención, en ellos trabajan diferentes profesionales de diferentes disciplinas los cuales se encuentran en los renglones presupuestarios 011,22,031,036, gozando así de todas las prestaciones laborales correspondientes; asimismo se cuenta con personal por contrato 029,189, 182, que no gozan de ninguna prestación

Siendo el clima organizacional un ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los trabajadores de una organización, se vuelve evidente que en realidad son los trabajadores los que crean el clima como resultado de sus acciones, manifestaciones, reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción. A pesar de ser un tema poco mencionado, este es sumamente importante para el adecuado desarrollo de labores en cualquier institución (Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional OPS) teniendo las condicionantes anteriores donde la función de los trabajadores es crear la normativa de salud para el primero y segundo nivel de atención se hace necesario tener un clima laboral adecuado para poder realizar sus funciones y entregar los productos por los cuales fueron contratados, debido a ello surge la pregunta de investigación ***¿Cuál será el clima laboral en el Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social?***

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Conocer el clima laboral en los programas del Departamento de Regulación de Atención a las Personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

### **2.1.2 Objetivo específicos**

2.1.2.1 Determinar los principales factores que intervienen en el clima laboral

2.1.2.2 Analizar las variables de liderazgo, motivación reciprocidad y participación del DRPAP

2.1.2.3 Analizar la reciprocidad y la participación de los colaboradores del DRPAP

## **2.2 Unidad de análisis**

Sujetos

## **2.3 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual:**

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el clima organizacional se define como el “Conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros”. (Marín, Melgar, & Castaño, 1992, pág. 92).

### **2.3.2 Definición operacional**

Para la presente investigación se entenderá como clima laboral el resultado de percepciones sobre el ambiente laboral de la entidad objetivo, basado en los siguientes indicadores:

- Liderazgo
- Motivación
- Reciprocidad

- Participación

Cuyas definiciones serán ampliadas en el Anexo 3.

## **2.4 Alcances y límites**

El análisis del clima Laboral será para los colaboradores del DRPAP que se encuentren en sus servicios el día de la evaluación no podrán participar colaboradores de otras instituciones o que se encuentren de vacaciones. Los resultados obtenidos serán específicos para los colaboradores del DRPAP, adicionalmente, dichos análisis podrán ser extrapolados a entidades con características similares a la que es sujeto de estudio.

Se solicitó el apoyo del Departamento de Recursos Humanos en forma verbal se indicó que se estaría apoyando con un representante de este Departamento para poder presentarse en cada Programa y Unidad del Departamento de Regulación de Atención a las Personas (DRPAP) pero no se autorizó de esa forma y se envió un oficio haciendo esta solicitud por escrito para que quedara constancia pero la respuesta se recibió en forma tardía cuando el proceso ya se estaba realizando.

Ante esta situación se hizo la solicitud en forma directa a cada Programa previa autorización, se les indico en qué consistía el estudio, cuáles eran los datos que se solicitaban y la firma del consentimiento informado, sin embargo muchos colaboradores no quisieron participar ya que habría que colocar el nombre por miedo se hicieron preguntas como si estaba autorizado por la jefatura, si era necesario colocar el nombre y si los resultados serían de su conocimiento por lo que 12 colaboradores no quisieron colocar su nombre pero si solicitaron el participar en llenar la encuesta, 19 colaboradores no colocaron ningún dato que los identificara a que unidad o programa pertenecían ,o el renglón presupuestario al cual pertenecían, además fue imposible esperar la entrega de

los formularios con sus respuestas por lo que se le solicito a un encargado para que se entregaran en forma conjunta o personalmente.

Otra de las limitantes que tienen que ser tomadas en cuenta fue la temporalidad al tiempo en que los colaboradores que terminaron su contrato en el mes de junio y se les solicito papelería ya que van a ser recontratados para el próximo semestre aún no han firmado sus contratos para el segundo semestre del 2017 lo que los afecta ya que hay atraso en los salarios que devengan y la inestabilidad laboral

## **2.5 Aporte**

Ésta investigación pretende ser una fotografía del clima laboral que se vive en el DRPAP para que las autoridades tomen las recomendaciones del mismo y puedan implementarlo y reconocer así el talento humano con el que cuenta.

Para la Universidad Rafael Landívar es un ejercicio de clima laboral en una institución de gobierno no lucrativa y que no presta servicios clínicos a la población.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

La población será todos los profesionales y personal técnico que labora en estos programas, alcanzando un total de 290 entre profesionales de apoyo y personal administrativo. Los criterios de inclusión para seleccionar a este personal son, aquellos profesionales que laboren en los programas, que sean fijos o interinos. Se excluirá al personal que se encuentre de vacaciones o que pertenezca a otras instituciones

La encuesta recolectara distintas variables explicativas, como la edad, el grupo profesional, el tiempo de laborar en la institución, si es personal fijo o por contrato

#### 3.2 Tamaño de la Muestra y tipo de muestreo

La investigación considero la población disponible al momento de muestrear de 100 a 120 personas que laboraban en los distintos programas en los días que se administró la encuesta. A su vez se asumió que entre de un 30 a un 50 % de la población estaría de acuerdo con el clima laboral actual en los distintos programas. El intervalo de confianza considerado fue de un 95%, con lo que la verdadera proporción en toda la población caería dentro del intervalo de confianza calculado a partir de la muestra. Con lo anterior se estimaron dos potenciales tamaño de muestra como representativos de la población de un mínimo de 80 a un máximo de 97 personas.

La fórmula utilizada para el cálculo del tamaño de muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Z = nivel de confianza, establecido como 1.96

P = Proporción esperada de un 30% al 50%

Q = probabilidad de fracaso (1-p)

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

El tipo de muestreo efectuado consistió en un muestreo probabilístico completamente al azar.

### **3.3 Instrumento**

El Instrumento consta de 80 preguntas las cuales evalúan las diferentes variables a analizar y una hoja de respuestas de Falso y Verdadero por cada pregunta Este instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un *pool* de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación (Ver anexo 4 el instrumento indicado).

### **3.4 Procedimiento**

Para la elaboración de la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Se obtuvo la autorización de las autoridades de la DRPAP
- Se planteó la pregunta de investigación.
- Se delimitó la población y la Organización de salud en la cual se trabajara con los sujetos de estudio.
- Se propuso los objetivos tanto generales como específicos.
- Se redactó el planteamiento del problema.
- Se investigó y se recopiló información vinculada con el tema

- Se definió la metodología de investigación a utilizar
- Se determinó el instrumento apropiado para la recolección de datos
- Se definió la muestra a utilizar
- Se realizó el trabajo de campo correspondiente
- Se tabuló los datos obtenidos
- Se ejecutó el análisis y discusión de resultados
- Se generaron conclusiones y recomendaciones

### **3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

Debido a las necesidades del estudio, se procedió a la elección de un modelo cuantitativo, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2003), como aquel que por medio de la recolección de datos numéricos y análisis estadísticos, permiten comprender un fenómeno determinado; adicionalmente se eligió un enfoque descriptivo que se define, según los mismo autores, como un tipo de investigación que permite ahondar en las características, propiedades o rasgos del objeto de estudio.

Cabe destacar que se trabajará con un diseño transversal, el cual permitirá recopilar datos en un único momento.

La estadística se llevará a cabo a través del cálculo de tablas de frecuencias para todas las variables del cuestionario. Se realizará un análisis estadístico descriptivo por porcentajes, medias con los intervalos de confianza correspondientes al 95%, rango y desviación estándar. . El nivel de significancia se estableció en  $p < 0.05$ . El programa que se utilizó fue Excel versión 2013.

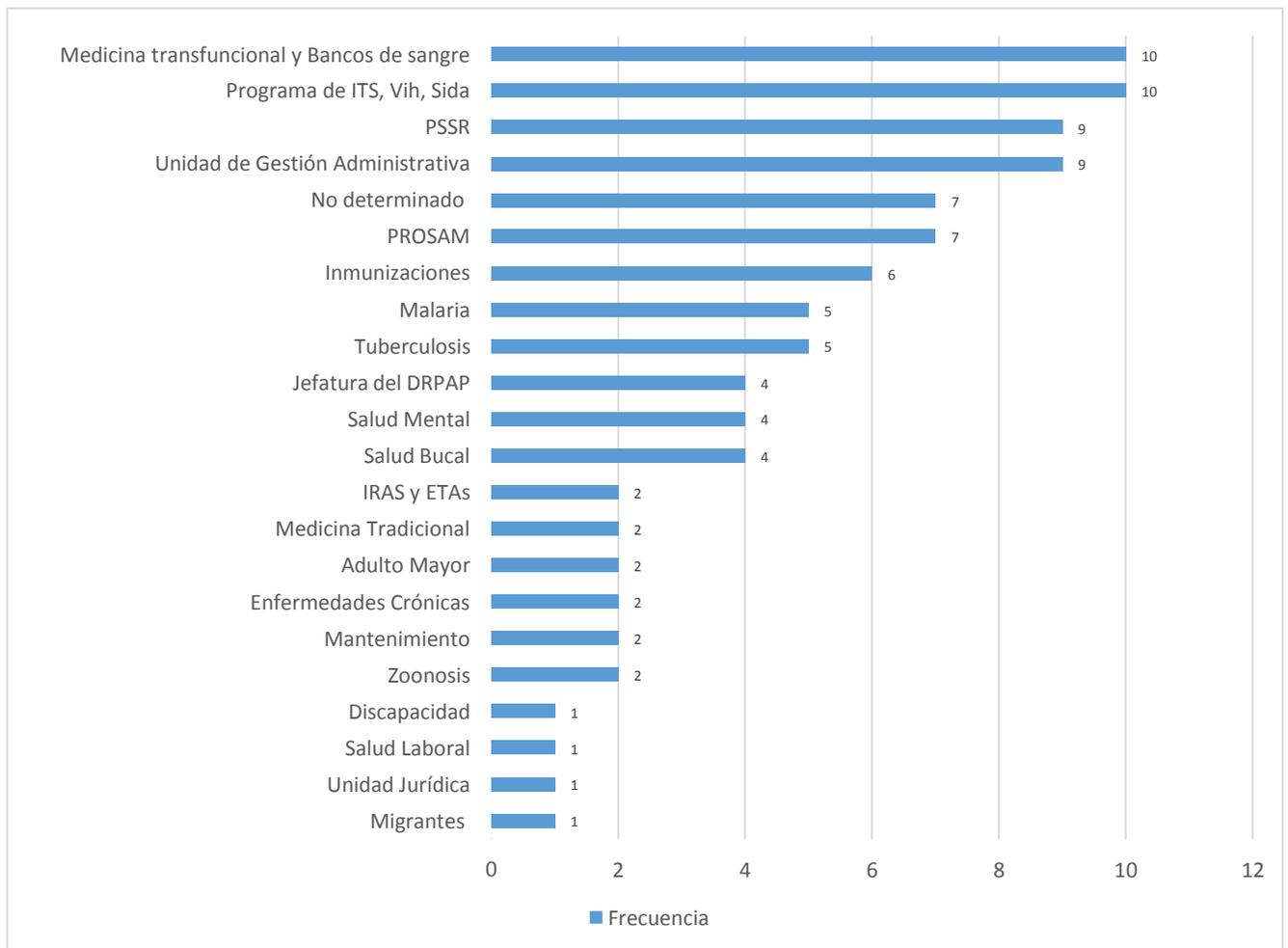
## **Aspectos éticos**

El instrumento que consiste en un cuadernillo que consta de 80 preguntas y una hoja de respuestas será de carácter confidencial donde el colaborador solo colocará el Código del Programa donde pertenece y deberá registrar los datos demográficos y de administración que se le soliciten. (Anexo 2 y 3) además de firmar el consentimiento informado (Anexo 6) además de la autorización por parte de la Jefatura del Departamento de Regulación de Atención a las Personas DRPAP (Anexo 7)

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos durante la realización de la ejecución del trabajo de campo de la evaluación del Clima Laboral del Departamento de Regulación de los Programas en total participaron 18 programas la Unidad de Gestión, y la Unidad de Gestión Jurídica participaron en total 96 colaboradores en la Grafica 1 se puede observar la frecuencia de los mismos

**Grafica No 1.** Programas que participaron en la encuesta (N=96)



Fuente: Elaboración Propia

De los 96 colaboradores se puede observar en la Tabla No 1 que los médicos y el personal de apoyo son los que tuvieron el mayor número de participación aunque 19 colaboradores no aceptaron colocar su profesión en la encuesta

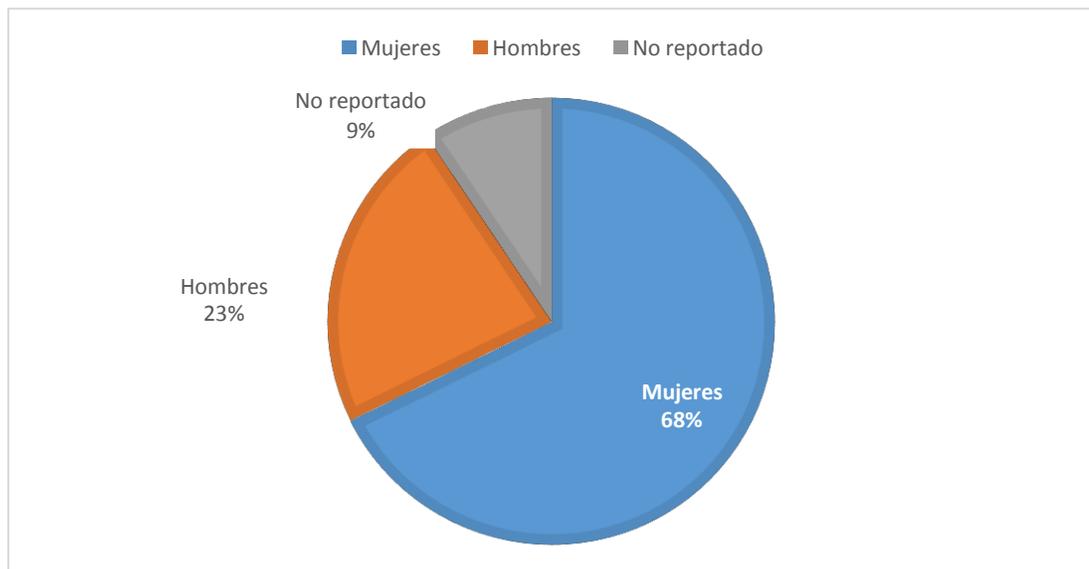
**Tabla 1.** Profesiones de los participantes (N= 96)

<b>Profesión</b>	<b>Número</b>
Administración	7
Apoyo	18
Arquitectura	1
Aspectos legales	3
Educación Media	8
Nutrición	6
Médicos y Cirujanos	16
Odontólogos	3
Veterinarios	2
Químicos Biólogos	8
Psicólogos	4
Trabajo Social	1
No Reportado	19
Total	96

Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica Numero 2 demuestra que de 96 colaboradores que participaron en la encuesta de medición del clima laboral en el Departamento de Regulación de Atención a los Programas el 68% son del género femenino y el 23% son del género masculino y el 9% no reporto ningún dato.

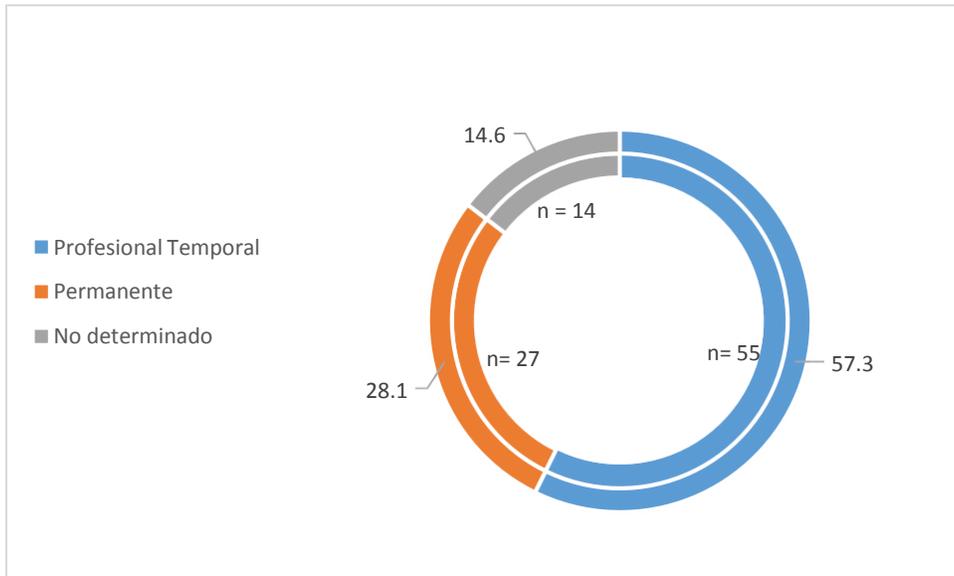
**Grafica 2.** Participantes por género (N= 96)



Fuente: Elaboración Propia

De los 96 colaboradores que participaron 55 son personal temporal o de contrato con un porcentaje de 57 % y el personal permanente que pertenecen a el renglón 011 tiene un porcentaje de 28.1% un 14.6% que representan a 14 colaboradores no reportaron ningún tipo de renglón presupuestario al cual pertenecen como se muestra en la Gráfica No. 2

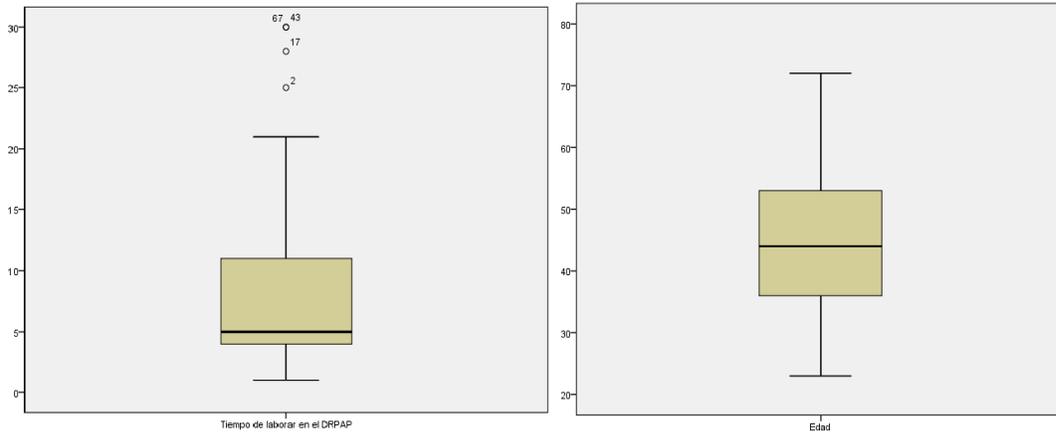
**Grafica 3. Participantes por tipo de contratación (N= 96)**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados graficados muestran que la mayoría de colaboradores que respondió la evaluación fueron profesionales temporales, es decir, aquellos con contratos laborales que difieren del renglón 011 o 022, mismos que han expresado insatisfacción laboral.

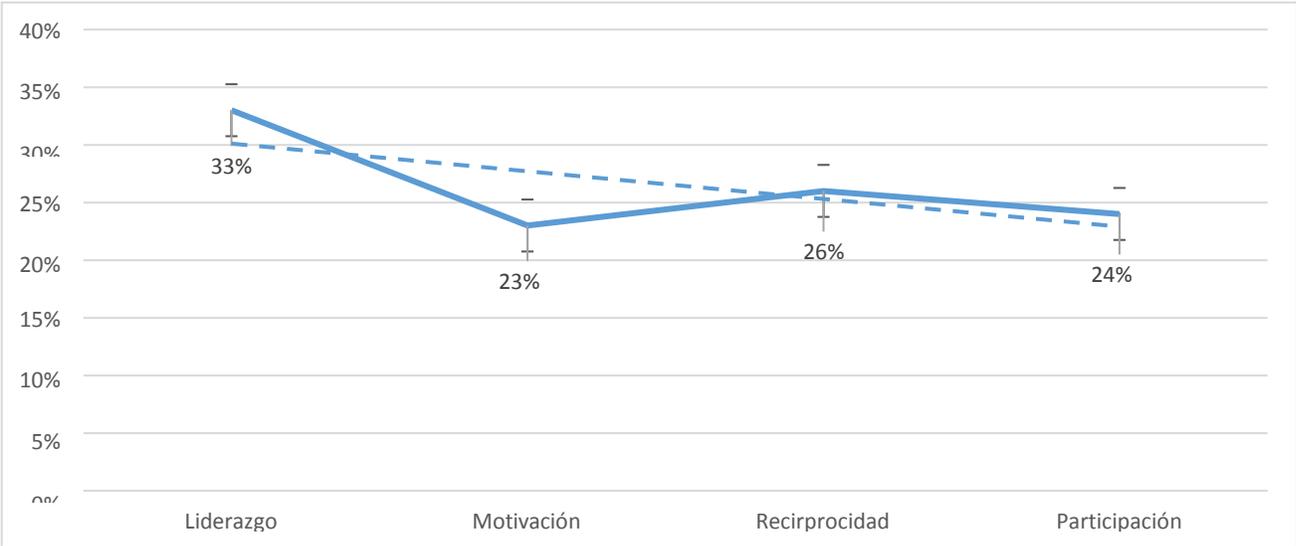
**Grafica 4. Tiempo de laborar y edad de los Participantes (N= 96)**



Fuente: Elaboración propia

El promedio del tiempo de laborar de los participantes fue de 8.0 años (DS = 6.67 años). Con un mínimo de 1 año hasta 30 años de servicio. Con respecto al promedio de edad fue de 45 años (DS= 11.2 años). Con un mínimo de 23 años de edad y un máximo de 72 años de edad.

**Grafica 5.** Resultados General del Clima Laboral (N= 96)

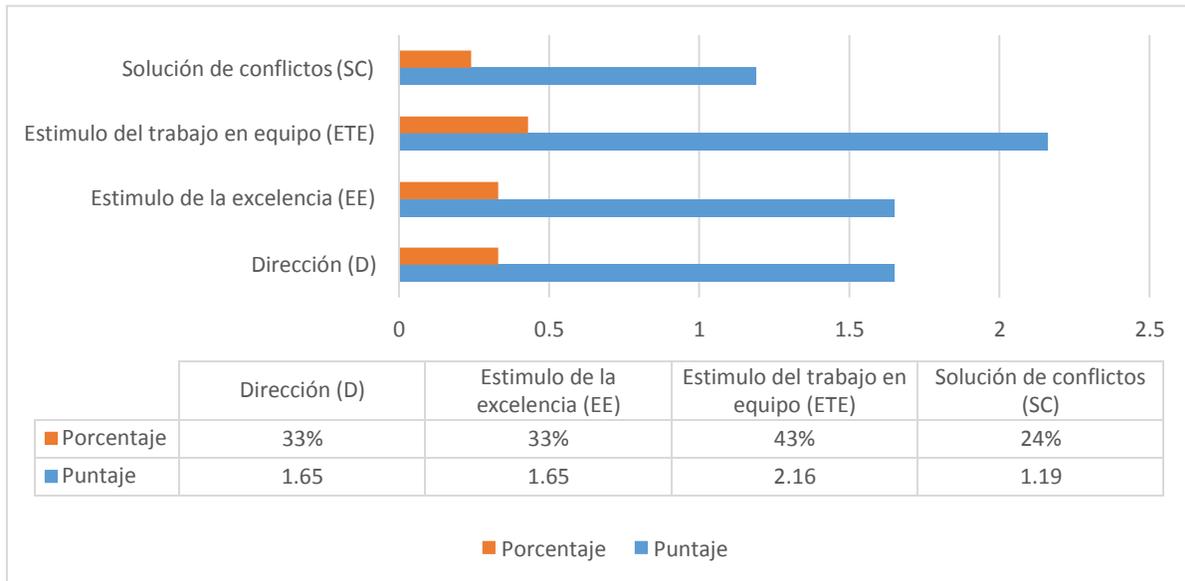


Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados muestran que el área de Liderazgo, a pesar de encontrarse en un rubro insatisfactorio, es el mejor evaluado de las 4 dimensiones, seguido por Recirprocidad, Participación y Motivación respectivamente. El hecho de que la motivación haya sido el peor evaluado, da un panorama del clima, indicando que la carencia de este es uno de los factores que está afectando a los colaboradores.

Para continuar con el análisis de los resultados, cabe destacar que el rango de puntos de cada subcategoría, va desde 0 hasta 5 puntos, siendo las puntuaciones menores a 3, un claro indicador de un clima insatisfactorio y aquellas superiores a este número corresponderían a un nivel satisfactorio.

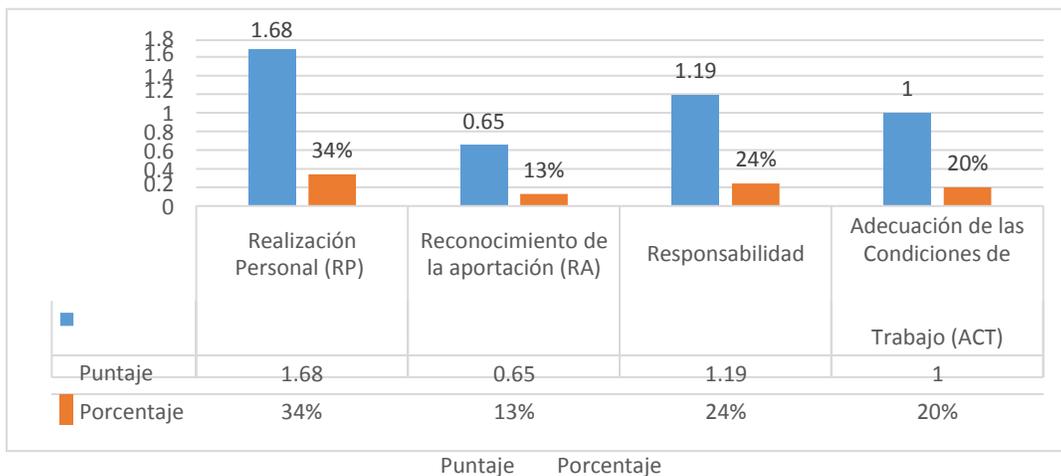
**Grafica 6. Hallazgos con respecto a Liderazgo (N= 96)**



Fuente: Elaboración propia

En la presente gráfica, se observa que la Solución de conflictos es uno de los aspectos más bajos de esta área lo que habla de la falta de un liderazgo activo en el DRPAP, que promueva grupos de trabajo altamente efectivo.

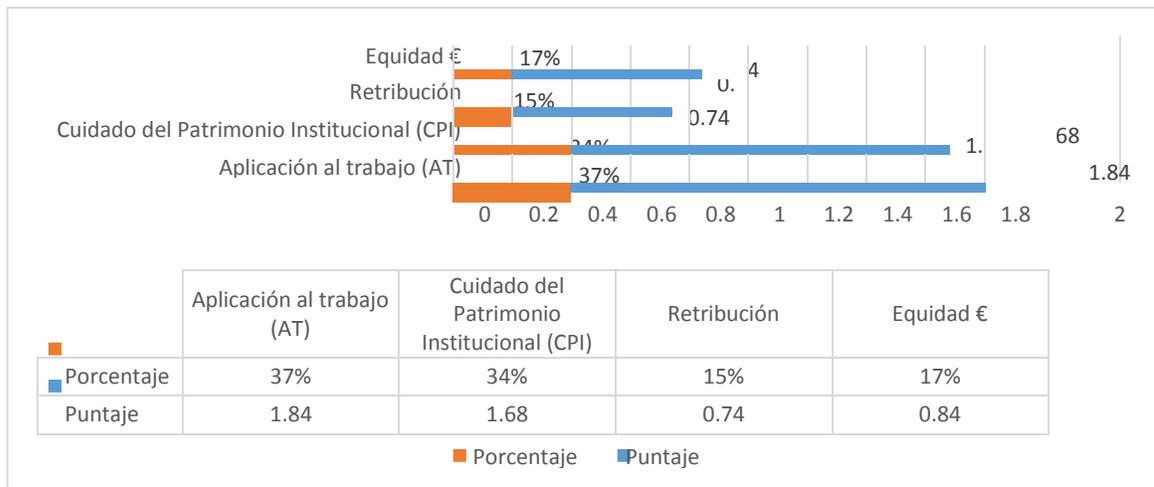
**Grafica 7. Hallazgos con respecto a Motivación (N= 96)**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica permite identificar que el Reconocimiento de la aportación, es el rubro que más bajo se encuentra en esta área, lo que va de la mano con la falta de estímulo a la excelencia presentado con anterioridad, nuevamente destaca el hecho de que todas las puntuaciones son menores a 3.

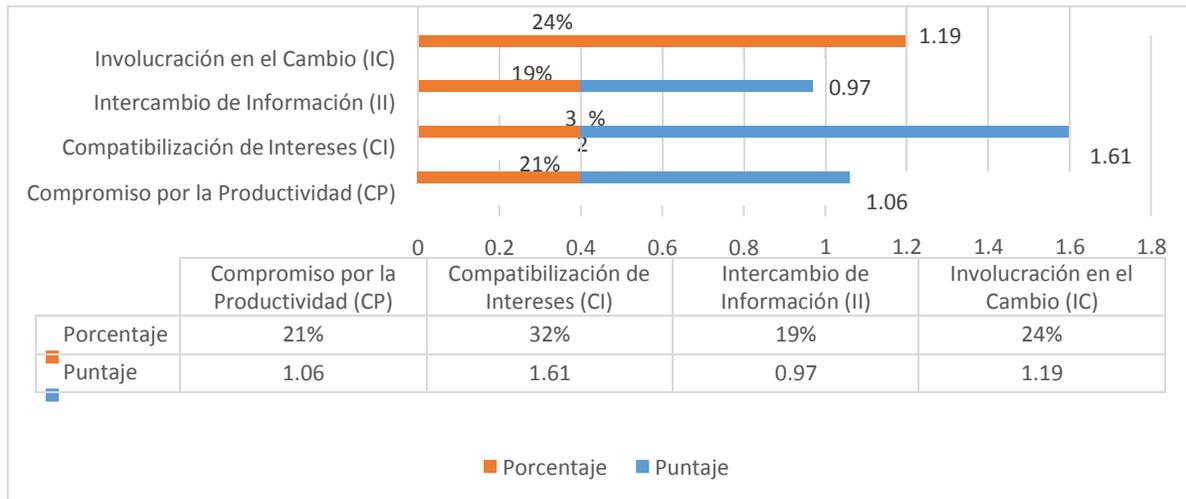
**Grafica 8** Hallazgos con respecto a Reciprocidad (N= 96)



Fuente: Elaboración propia

En Reciprocidad se puede observar que la Retribución se encuentra en el nivel más bajo, respecto a sus pares, sumando a ello, la falta de equidad percibida por parte de los colaboradores del DRPAP, coincidiendo con los bajos puntaje obtenidos en previas subcategorías.

**Grafica 9. Hallazgos con respecto a Participación (N= 96)**



Fuente: Elaboración propia

La gráfica indica que el Intercambio de información, es un aspecto debilitado en la entidad, lo que habla de una falta de comunicación efectiva dentro de la institución, misma que podría estar contribuyendo con el clima laboral deficiente.

Con base en los resultados obtenidos, se puede observar que los cuatro indicadores medidos en el presente estudio, se encuentran en niveles insatisfactorios, siendo el más bajo de estos Participación (24%) y el más alto Liderazgo (33%); debido a esto se puede afirmar, que el clima laboral imperante en el DRPAP, carece de los elementos necesarios para que este sea beneficioso tanto para la institución como para el talento humano que ahí labora.

Entre los elementos que tienen mayor intervención en el clima laboral de la entidad, se encuentran Estimulo del trabajo en equipo (2.16), Realización personal (1.68), Aplicación al trabajo (1.84), y Compatibilidad de intereses (1.61), cabe destacar que todos estos se encuentran en un nivel insatisfactorio, pues el test indica que una

puntuación menor a 3 corresponde a dicho nivel. Tomando en cuenta ello, se puede analizar, que se ha trabajado en la ejecución de labores mediante equipos, sin embargo, como los datos muestran, los esfuerzos han sido insuficientes y debilitantes del clima, pero con el enfoque apropiado pueden llegar a ser la catapulta para cambios significativos dentro de la entidad.

Respecto a la variable Liderazgo, se evidencia que todas las subcategorías que le componen se encuentran en un nivel insatisfactorio, siendo la más afectada el área de solución de conflicto (1.19), esto hace reflexionar sobre la capacidad para resolver problemáticas laborales, que tiene el personal que labora en el DRPAP, lo que contribuiría al decaimiento de clima.

La motivación, es un factor vital en el desarrollo de labores, permite que el talento humano de su mejor esfuerzo y disfrute de la ejecución de sus funciones, pero cuando este se ve debilitado surgen diversas problemáticas; mediante los datos obtenidos en la investigación se evidencia que el Reconocimiento de la aportación (0.65), es la subcategoría más baja del indicador mencionado, aunado a ello, este es el más bajo de todo el estudio, lo que permite generar la posibilidad de que el personal carece de reconocimientos por su esfuerzo, no se le incentiva y posiblemente desvaloriza su trabajo, ya que el rubro de adecuaciones de las condiciones de trabajo (1), también se encuentra como uno de los más bajos.

De la variable Reciprocidad, se determinó que la Retribución (0.74) es el más bajo, esto concuerda con los dos datos de Motivación mencionados anteriormente, ya que no se está reconociendo el trabajo de los colaboradores, no se cuenta con remuneraciones, capacitaciones o promociones que incidan en el crecimiento dentro de la organización y

por ende condiciones de trabajo inadecuadas, dificultando así una percepción de Equidad (0.84) respecto a la institución.

El indicador Participación, también se encontró en un nivel insatisfactorio en todas sus subcategorías, siendo la más baja el Intercambio de información (0.97) lo que conlleva a asegurar que existen problemas de comunicación dentro de la organización, que pueden estar afectando el clima laboral. El Compromiso por la productividad (1.06) y la Involucración en el cambio (1.19) se encuentran bajos, lo que es de esperarse tomando en cuenta que la institución no contiene los elementos motivacionales y apropiados para que el talento humano sea productivo, por lo cual no se puede exigir un mejor desempeño si no se cuentan con los elementos necesarios para que este se dé.

Adicionalmente, los colaboradores expresaron de forma verbal su deseo porque los resultados del presente estudio, sean utilizados para generar cambios en el DRPAP, ya que están conscientes de que el clima laboral es importante no solo para la correcta ejecución de labores, sino para tener excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y de esta manera, alinear sus objetivos con los institucionales para el crecimiento sostenido del DRPAP. También indicaron su temor por realizar la encuesta, pues debido a la inestabilidad laboral que poseen, esta podría afectar en temas como recontractación u oportunidades de crecimiento dentro de la entidad; como punto final, los colaboradores opinaron que el hecho de que les brinden vacaciones, a pesar de que en sus contratos no estén estipuladas, ayudaría a que la percepción de las condiciones laborales mejoren.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El clima laboral es un aspecto importante en toda organización, ya que si este es el apropiado, se puede generar un ambiente de trabajo que permita al talento humano desarrollarse dentro de la organización, ejecutar sus funciones de forma efectiva así como sentirse identificado y comprometido con la institución, sin embargo, cuando éste se encuentra debilitado, la organización comienza un proceso de declive que dificulta las relaciones entre colaboradores e institución, lo que puede desencadenar una serie de problemáticas como insatisfacción laboral, bajo rendimiento, altos índices de rotación, falta de compromiso, entre otros.

Los resultados obtenidos mediante la realización del trabajo de campo en el DRPAP, permitieron determinar que este se encuentra en niveles insatisfactorios, en cada uno de los factores investigados, estos datos difieren con lo investigado por Ortiz (2013) en el Hospital Regional de Escuintla, cuyos resultados indicaron que la percepción del clima laboral, por parte de los colaboradores del área de archivo es positiva; similar a estos datos fueron los determinados por Palacios (2015), quien en su investigación ejecutada en el IGSS, catalogó el clima laboral como favorable.

En la investigación realizada por Sierra en 2015, se logró identificar que en el Hospital Regional de Cobán, Alta Verapaz, se han presentado dificultades en la relaciones entre las áreas del hospital, similar a ello, Marroquín (2015), evidenció problemas en la comunicación ascendente y descendente en una empresa de Outsourcing, lo cual concuerda con el resultado obtenido en la investigación, donde la subcategoría Intercambio de información se presentó con 0.97 puntos, permitiendo

así analizar que la comunicación es un factor sumamente debilitado en el DRPAP al cual debe prestársele atención y comenzar a gestionar mejoras en dicha área; en la investigación de Sierra, la orientación a la calidad, fue insatisfactoria, dato similar al obtenido en Estímulo de la excelencia (1.65).

Los aspectos económicos, fueron una variable catalogada como baja en las investigaciones de Sierra, Marroquín, Palacios y Ortiz, esto es similar con el resultado obtenido en esta investigación, pues la subcategoría Retribución, fue una de las más bajas, contribuyendo así con el resultado insatisfactorio generado.

La existencia de relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral fue evidenciada por la investigación de Ávila (2016), donde ambos indicadores, arriba del 50%, permitieron establecer que uno influye al otro y por ende, son vitales para que estos se encuentren en óptimas condiciones; como contraparte de esto, la presente investigación logró determinar qué aspectos como Reconocimiento de la aportación, Estimulo a la excelencia, Adecuación de las condiciones de trabajo y compatibilidad de intereses, los cuales podrían considerarse como parte de la satisfacción laboral, se encuentran en niveles bajos, contribuyendo directamente a un clima laboral deteriorado, por lo cual, optimizar uno de los aspectos contribuirá a elevar el nivel del otro.

El clima laboral determinado por Montiel y Navarro (2003), en el Hospital Victoria de Chile, fue establecido como regular, ya que se carecen de mejoras en la gestión de la institución, además aspectos como estabilidad laboral y oportunidad de desarrollo son casi nulas lo que aumenta el temor entre los colaboradores por perder sus puestos de trabajo. Este resultado puede ser empatado con los datos obtenidos en el presente estudio, ya que los colaboradores expresaron verbalmente su temor de que la realización

de estudio les afectara directamente en las oportunidades de conservar sus empleos, adicionalmente el subindicador Realización Personal, también se catalogó como bajo, lo que conlleva a pensar que la institución no promueve el desarrollo de su talento humano. Adicionalmente Montiel y Navarro indicaron que el grado de compromiso de los trabajadores del Hospital era alto, caso contrario a lo reflejado en el DRPAP donde aspectos como Cuidado del Patrimonio institucional y Aplicación al trabajo se encontraron en un nivel bajo.

La Secretaría de Gestión Pública de Argentina (2008) logró establecer mediante un estudio cuantitativo en instituciones públicas, que quienes pertenecen a dichas instituciones se sienten orgullosos de pertenecer a las mismas; mencionan que sus relaciones con el Jefe inmediato son adecuadas, lo que difiere con lo expresado por los colaboradores sujeto de estudio, pues la variable Liderazgo, específicamente dirección es insatisfactoria. Otro aspecto destacado por la Secretaría de Gestión Pública así como lo investigado por Bustamante, Hernández y Yáñez (2009), en el Hospital Regional de Talca, Chile, fue la carencia de reconocimiento por las funciones desempeñadas dentro de las instituciones, lo que concuerda totalmente con lo expresado por los trabajadores del DRPAP, donde el Reconocimiento de la aportación fue la subcategoría más baja de todas las establecidas; adicionalmente los colaboradores expresan su deseo de ser no solo reconocidos, sino escuchados y tomados en cuenta por la institución, ya que esto es fundamental para la identificación con la entidad.

Por otro lado, Cortés (2009) cuyo estudio realizado en el Hospital Regional Dr. Luís F. Nachón, en México evidenció que el clima organizacional de la institución no es satisfactorio. Dichos resultados fueron obtenidos con el instrumento creado por la OPS, mismo que fue utilizado en la presente investigación; los datos obtenidos respecto a realización personal, retribución y reconocimiento de la aportación, son insatisfactorios al igual que la presente investigación, de igual manera, tanto en la investigación de Cortés como en esta, las dimensiones de Reciprocidad, Participación, Motivación tuvieron calificaciones menores a 3 que es un clima insatisfactorios ,lo que es similar en el DRPAP en el que todas las dimensiones investigadas se catalogaron como deficientes. Mientras que Cortés e su investigación encontró que el Liderazgo tenía una calificación satisfactoria por arriba de 3

Para finalizar, las investigadoras Bernal, Pedraza y Sánchez, luego de un profundo análisis teórico sobre el clima laboral y la calidad de servicios públicos en salud, se determinó que existe una relación directa entre ellos, por lo que a mejor clima, mejor calidad de servicios. Tomando en consideración que los resultados de la investigación fueron insatisfactorios en todas las dimensiones estudiadas, se hace necesario corregir estas áreas de oportunidad con el fin de que no solo impacte en el clima, sino que, tal cual indica Bernal, Pedraza y Sánchez, se mejore la calidad de los servicios públicos en salud, favoreciendo tanto al cliente interno (los colaboradores), como a la institución y a los clientes externos.

Posterior al análisis y comparativa de los resultados, vemos la importancia del clima laboral para una institución, independientemente del tipo de organización en la que se labore. Siendo las instituciones de salud un eje central en el desarrollo de un país, es

importante que el talento humano y ahí labore se sienta identificado, comprometido, valorado y apreciado, para que con ello pueda devolver una atención de calidad y un trabajo óptimo que contribuya al progreso de todos.

## VI. CONCLUSIONES

1. El clima Laboral del Departamento de Regulación de Atención a las Personas es deficiente en sus cuatro dimensiones por tener una puntuación menor a 3, que indica un nivel insatisfactorio de clima laboral, asimismo todas sus subcategorías, se encuentran en el mismo rubro.
2. En la dimensión de Liderazgo, todas las subcategorías se encuentran en un nivel insatisfactorio, lo que nos muestra una carencia importante de este elemento, ya que esta debería ser una de las áreas prioritarias de capacitación y educación continua para los que asumen este rol en Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas (DRPAP).
3. La dimensión de liderazgo debe ser considerada como el componente clave y de urgente intervención para que el Departamento pueda realizar un proceso de mejora del clima laboral.
4. En la dimensión de la Motivación se evidenció que al colaborador no se le reconoce el trabajo realizado así como sus aportes, lo que conlleva a que este se sienta desvalorizado por parte de sus superiores.
5. El personal no motivado desencadenará espacios negativos que podrían debilitar algunas de las metas a alcanzar por el DRPAP de manera efectiva, debilitando así los procesos de la institución.
6. En la dimensión de Reciprocidad se determinó que el colaborador muestra su inconformidad expresando que existe falta de equidad y retribución con lo se podría explicar algunos casos del bajo rendimiento e incumplimiento de metas de trabajo, así como la carencia del sentido de pertenencia a la institución, reflejado

esto último en el cuidado de los bienes de la institución.

7. En la dimensión de Participación, se encontró que la compatibilidad de intereses de los colaboradores no está enfocados en el trabajo que se desempeña. Además no están involucrados no se sienten parte de la organización, lo que dificulta el intercambio de información.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Preparar e implementar de manera urgente e inmediata un plan estratégico para mejorar el clima organizacional del DRPAP.
2. El plan estratégico de mejora del clima organizacional debe ser establecido de manera sistemática y continua.
3. El plan estratégico de clima organizacional para el DRPAP debe contar con el liderazgo y compromiso de los niveles de dirección de cada uno de los programas.
4. El plan estratégico debe incluir además de las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, metas que puedan ser sostenibles y verificables.
5. El reconocimiento al colaborador debe ser incluido entre las prácticas de liderazgo en el Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas
6. Buscar un equilibrio y no distinción de los beneficios que se obtienen según los renglones presupuestarios a los cuales se pertenezca el colaborador.
7. El plan estratégico deberá propiciar la participación de los colaboradores en las diferentes actividades de forma sistemática para incorporar las mejoras en tiempo real y continuamente.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, A. (2015). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de un centro educativo privado, en el departamento de Retalhuleu*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional Retalhuleu, Retalhuleu, Guatemala.

Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2013). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31, 8-19.

Bustamante, M., Hernández, J. y Yáñez, L. (2009). Análisis de clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Estudios Seriados en Gestión de Salud*, 11.

Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Veracruzana, Instituto de Salud Pública, Veracruz, México.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México: McGraw-Hill.

López, C. y Navarro, J. (2003) *Análisis de clima organizacional aplicado al Hospital de Victoria* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Austral de Chile, Chile.

Marroquín, M. (2012). *Evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (Outsourcing) en Guatemala*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Ortiz, D. (2013). *Factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del Hospital Regional de Escuintla*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Sede Regional de Escuintla, Escuintla, Guatemala.

Palacios, I. (2015). *Evaluación del clima organizacional en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de la cabecera departamental de Huehuetenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Huehuetenango, Huehuetenango, Guatemala.

Secretaría de la Gestión Pública (2008). Algunos aspectos significativos de las condiciones y clima laboral del personal de la Administración Pública Nacional comprendido en el Convenio Colectivo de Trabajo General Decreto No. 214/6. Oficina Nacional de Empleo Público.

Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del Hospital Regional de Cobán, A.V.* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Alta Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala.

Huitt, W. (2004). *Maslow's hierarchy of needs*. Educational psychology interactive.

Chiavenato, I. (1992). *Recursos humanos*. Atlas.

Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1989). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional*. v. 4.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1.**

**Tabla 2.** Funciones de los distintos programas y unidades

### **1. Programa de Enfermedades producidas por Vectores**

- Elaborar lineamientos técnicos que normen las actividades operativas de prevención y control de las enfermedades transmitidas por vectores en las Áreas de Salud para contribuir a la disminución de la incidencia de morbi-mortalidad de las mismas.
- Brindar asistencia técnica especializada para la socialización y verificación de la implementación de las Guías Integrales de Atención a las Personas y Guías operativas para el manejo integrado de vectores.
- Brindar asistencia técnica a las Áreas de Salud a nivel nacional en la implementación de la subvención malaria para la “Eliminación de la malaria por *Plasmodiumfalciparum* para el año 2017 y malaria por *P. vivax* para el 2020).
- Coordinar intra e interinstitucional para la gestión de los recursos necesarios para investigación operativa e implementación de las normas de atención.

### **2. Programa Nacional de Medicina Transfusional y Bancos de Sangre**

- Organizar, coordinar y regular las actividades de promoción y de colecta. de sangre
- Incrementar el porcentaje de donación voluntaria de sangre.
- Supervisar y monitoreo de servicios de laboratorio de Tamizaje Centralizado para Donantes de Sangre.

### **3. Programa de Zoonosis**

- Emitir, actualizar, capacitar, y reajustar periódicamente las normas de atención de las enfermedades zoonoticas, para ser aplicadas a nivel operativo.
- Gestionar la disponibilidad de los biológicos antirrábicos de uso humano a nivel nacional, para ofrecer atención y tratamiento oportuno a pacientes

expuestos al virus de la rabia.

- Gestionar la disponibilidad del de biológico canino para la vacunación de perros y gatos y así disminuir la circulación del virus rábico.

#### **4. Programa de Discapacidad**

- Promover la prevención de la discapacidad, el acceso a la salud, la habilitación y la rehabilitación integral de las personas con discapacidad, a través de la construcción de normas, protocolos y guías de atención, en los diferentes ámbitos de la Salud Pública con sentido humanitario e integral, tomando en cuenta los diferentes ciclos de vida, interculturalidad y género

**Tabla 2.** Funciones de los distintos programas y unidades

### **5. Programa de Adolescencia y Juventud**

---

- Elaborar, revisar, actualizar las normativas de atención integral y diferenciada para adolescentes y jóvenes (10 a 29 años de edad) para responder al marco legal, político, regulatorio y perfil epidemiológico que afecta a este grupo poblacional, garantizándole el derecho humano a la salud. Promover la aplicación de las normas de atención en salud a la población y sus familiares y de otros programas en los distritos de salud de origen y destino.

### **6. Programa de Atención a la Población Migrante**

---

- Normar lineamientos técnicos, para fortalecer capacidades, habilidades y prácticas en forma estandarizada al personal de los servicios de salud del MSPAS en atención integral a la población migrante
- Coordinar con otros actores de los sectores públicos, privados y de la sociedad civil vinculados al tema, principalmente los referentes a modificación y mejoramiento de las condiciones de saneamiento básico, del medio laboral, derechos humanos y protección de la población migrante y su familia.

### **7. Programa de Salud Laboral**

---

- Promover la salud y la seguridad de los trabajadores en los lugares de trabajo, a través de normas, lineamientos, protocolos. Hacer cumplir los mandatos de la Comisión Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional en el ámbito de la Salud Pública.
- Realizar las capacitaciones e implementar el Plan Nacional de Salud Ocupacional con la Comisión Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional.
- Promocionar los espacios saludables para los trabajadores del DRPAP.

- 
- Participar en las capacitaciones para los trabajadores del Primero y Segundo Nivel de Atención de las enfermedades ocupacionales a nivel nacional.

## **8. Programa de Medicina Tradicional y Alternativa**

Impulsar la norma de atención en salud necesaria para valorar, reconocer y respetar los conocimientos, sabidurías y prácticas de la medicina indígena (Maya, Garífuna y Xinca).

---

## **9. Programa de Salud Bucodental**

- Diseñar, emitir, actualizar y reajustar periódicamente las normas de atención en salud bucodental por curso de vida, en los programas de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud bucal.
  - Ser el Referente Nacional de la prioridad de salud estomatológica de país. Como instancia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, posee la secretaría permanente de la Comisión Nacional de Salud Bucodental (CONASABU), que integra el sector salud de país. Acuerdo Gubernativo 755-88.
-

**Tabla 2.** Funciones de los distintos programas y unidades

### **10. Programa de Salud integral de la Niñez**

Diseñar, emitir, actualizar y reajustar periódicamente las normas de atención, de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud dirigidos a la niñez.

Participar en el diseño, emisión, actualización y reajuste periódico de normas técnicas para la vigilancia, control, supervisión y evaluación de los programas de salud dirigidos a la atención de la niñez

---

### **11. Programa de Tuberculosis**

La creación de normas y protocolos, actualizados para la prevención y atención del paciente con Tuberculosis, logística de medicamentos, capacitaciones, control de Infecciones, planes de monitoreo y evaluación también con la implementación de la Subvención del Fondo Mundial.

### **12. Programa de Adulto Mayor**

Desarrolla lineamientos técnico normativos para la prestación de servicios integrales y diferenciados para las personas adultas mayores

---

### **13. Programa de Inmunizaciones**

- Coordinar grupos de trabajo multidisciplinarios intra e interinstitucionales para fortalecer de manera continua y sistemática los procesos de la vacunación y el comportamiento de las enfermedades inmunoprevenibles de Guatemala, Latinoamérica y el mundo.
- Realizar acciones administrativo gerenciales de manera conjunta con el Centro Nacional de Biológicos, para cumplir con la programación anual de vacunas, jeringas y cajas de bioseguridad a nivel nacional y su distribución a las 29 Áreas de Salud.

### **14. Programa de Salud Mental**

- Diseñar, emitir, actualizar y reajustar periódicamente las normas de atención en promoción, prevención y recuperación de la salud mental, en los diferentes cursos de vida.
- Participar en la difusión y transferencia de las normas técnicas de atención

---

en salud mental.

- Participar en el análisis de la situación de salud mental e identificación de prioridades.
- Participar en procesos de investigación en salud mental.

### **15. Programa Nacional para la Prevención de Enfermedades No Transmisibles y Cáncer**

---

- Disminuir la Prevalencia y Mortalidad por Enfermedades Crónicas no Transmisibles (ECNT).
- Actualizar periódica de las normas, guías y protocolos para prevención, detección temprana, atención integral y vigilancia de estas enfermedades (ECNT).

### **16. Programas de Infecciones Respiratorias Agudas IRAs y Enfermedades Transmitidas por Alimentos y Aguas IRAS y ETAS**

---

- Elaborar normas y documentos técnicos se estandarice y regule a nivel nacional el diagnóstico, tratamiento y manejo de las Infecciones respiratorias agudas y las enfermedades transmitidas por alimentos y agua (entre ellas las enfermedades desatendidas); de esta forma contribuir a la disminución de las primeras dos causas de morbilidad y mortalidad (neumonía y diarrea) de la niñez guatemalteca

### **17. Programa I de Salud Sexual y Reproductiva**

---

- Regular y normar lineamientos, protocolos y estrategias pero no de ejecución directa
- Responder a compromisos internacionales y marcos legales nacionales dirigidos a la reducción de la mortalidad materna y neonatal aseguramiento de métodos anticonceptivos y acceso a servicios de salud reproductiva

### **18. Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PROSAN)**

---

- 
- Diseñar, emitir, actualizar y reajustar periódicamente las normas de atención para la prevención, promoción, recuperación y rehabilitación de la situación alimentaria y nutricional de la población guatemalteca en condiciones normales, en la mitigación de desastres y calamidades públicas.
  - Rector y regulador de la atención a las personas en lo relativo a Alimentación y Nutrición del Sector Salud y del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria Nutricional de Guatemala.

### **19. Programa Nacional de Prevención y Control de ITS, VIH/SIDA**

---

- Coordinar, gestionar, normatizar, promover la investigación epidemiológica y brindar el acompañamiento técnico en las acciones de ITS, VIH y sida en sistema de salud nacional. Sistematiza el proceso de orientación pre y post prueba del VIH en aquellos servicios de salud que tienen la capacidad de ofertarla.
- Normatizar las herramientas que desarrollan los(as) orientadores(as) de personas que viven con el VIH. Uno de sus propósitos es el de asistir a estas personas para que acepten su condición de salud y las nuevas prácticas de vida a partir de sus resultados positivos. Implementa y sistematiza la atención integral de las ITS en la red de servicios de salud a través de la detección temprana de dichas infecciones, con el objetivo de disminuir estos casos y evitar que aparezcan nuevos casos de VIH, ya que estas infecciones están asociadas.

**Tabla 3.** Funciones de las distintas unidades

### **Unidad de Gestión Administrativa**

- Apoyar a la Jefatura del Departamento, encargada de la administración, coordinación y control de los recursos humanos, financieros y materiales, a partir de las directrices que emita la Jefatura del Departamento para el cumplimiento de las funciones y desarrollo de sus programas.
- Ser responsable de mantener esquemas de información a la Jefatura y de establecer los lineamientos técnico-administrativos para el buen desarrollo de las coordinaciones con la unidad de apoyo administrativo de la Dirección General de Regulación y el Departamento Administrativo de planta central MSPAS.
- Tener a cargo la ejecución de los procedimientos administrativo-sancionatorios y de administrar la red de cómputo del Departamento.

### **Unidad de Desarrollo Grafico Editorial**

- Diseñar y proyectar mensajes visuales a través de diferentes documentos utilizando la forma color tipografía y espacio fue creado para diseñar diferentes documentos técnicos normativos de los diferentes programas del Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas.

### **Unidad Técnico Legal**

- Proporcionar apoyo Técnico Legal, asesorando y velando por el estricto cumplimiento del Marco Vigente dentro del que hacer del Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas, así como del acompañamiento legal a los procesos, acciones y actividades que realiza el mismo, de forma eficiente y oportuna.
- Coordinar y crea una relación directa en todos los asuntos legales de DRPAP vinculados con la Asesoría Jurídica del MSPAS y las Unidades que tengan relación con este, basada y orientada en el Ordenamiento Jurídico Nacional y en las Leyes específicas de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo2:**

Código de Programa	Profesión:		
Tiempo de laborar en el DRPAP: Años _____ Meses _____ Días _____			
Renglón Presupuestario		Genero _____	Edad _____

**Anexo 3:**

Este instrumento para evaluar el clima organizacional fue diseñado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Es una prueba de lápiz y papel que consta de 80 reflexiones, seleccionadas de un pool de 167 preguntas y que representan la evaluación de 4 áreas críticas para describir el clima de una institución: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de ellas se desglosa en 4 sub variables para un mejor análisis de las mismas y por cada su variable existen 5 afirmaciones en el instrumento, intercalándose de forma aleatoria e instrumentándose de la siguiente forma:

**1. LIDERAZGO**

<b>Subvariables</b>
Dirección
Estímulo a la excelencia
Estímulo al trabajo en equipo
Solución de conflictos

**2. MOTIVACION**

<b>Subvariables</b>
---------------------

Realización personal
Reconocimiento de la aportación
Responsabilidad
Adecuación de las condiciones de trabajo

### 3. RECIPROCIDAD

<b>Subvariables</b>
Aplicación al trabajo
Cuidado del patrimonio institucional
Retribución
Equidad

### 4. PARTICIPACION

<b>Subvariables</b>
Compromiso con la productividad
Compatibilidad de intereses
Intercambio de información
Involucración al cambio

#### Definición de áreas críticas y subvariables

1. **Liderazgo. Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.**
  - 1.1 Dirección. Es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.
  - 1.2 Estímulo por la excelencia. Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.

- 1.3 Estímulo del trabajo en equipo. Es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.
- 1.4 Solución de conflictos. Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

## **2 Motivación. Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.**

- 2.1 Realización personal. El trabajador habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su trabajo y tomará conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.
- 2.2 Reconocimiento de la aportación. Cuando la institución de crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.
- 2.3 Responsabilidad. Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa.
- 2.4 Adecuación de las condiciones de trabajo. Condiciones ambientales, físicas y psicosociales así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.

## **3 Reciprocidad. Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.**

- 3.1. Aplicación al trabajo. Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.
- 3.2. Cuidado del patrimonio institucional. Cuidado de los bienes, equipos y materiales de la institución por los trabajadores.
- 3.3. Retribución. Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.
- 3.4. Equidad. Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

**4. Participación. Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.**

- 4.1. Compromiso con la productividad. La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima con eficiencia y calidad los productos.
- 4.2. Compatibilidad de intereses. Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.
- 4.3. Intercambio de información. Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.
- 4.4. Involucración al cambio. La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio.

**Metodología**

El cuestionario a aplicar consta de 80 preguntas correspondientes a 4 variables, desglosadas en subvariables. Las variables son liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

La variable liderazgo tiene como subvariables: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

La variable motivación está caracterizada en cuatro subvariables que son: la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

La variable reciprocidad se caracteriza por: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.

Para la calificación se construye una plantilla que lleva implícitas las respuestas correctas (sean V o F) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las respuestas incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por subvariables máximo de 5 puntos que sumado a las demás subvariables contenidas en cada área crítica alcanzarían el valor de 20. En total sumarían 80 puntos igual al número de reflexiones planteadas en el instrumento.

Reunirán los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representará como se percibe el clima en esa área. Para interpretar los resultados si el valor alcanzado por la subvariables menor que 3 entonces el clima en dicha subvariable es insatisfactorio.

Este instrumento se hará de forma personal con el acompañamiento del representante de recursos humanos del Departamento de Regulación de Atención a las Personas, para recolectar la información la Unidad de Gestión Administrativa apoyara para que un representante acompañe a la investigadora a cada programa y pueda dirigirse a cada colaborador de que se trata el instrumento y asegurarles que la información es confidencial. La jefatura del DRPAP indicara a los coordinadores de cada programa que se estará realizando la medición del clima laboral en sus programas. Esta medición se estará realizando en la segunda semana del mes de julio cuando ya se tenga a los colaboradores que estarán laborando en el semestre ya que actualmente se está en el periodo de renovación de contratos

## **ANEXO 4**

### **Medición del Clima Laboral en el Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas**

Este cuadernillo forma parte de una investigación sobre el clima organizacional. Contiene una serie de reflexiones o afirmaciones que son comunes dentro de la organización .Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su grupo de trabajo .Sus respuestas son estrictamente confidenciales usted no tendrá que compartir nominalmente sus respuesta.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización .Si la reflexión es verdadera marque la (V) si no aplica marque F (Falso) en la hoja de respuestas que figura al final de este cuadernillo

.Lea cuidadosamente las reflexiones y conteste cuidadosamente al llenar los cuadritos de cada ítem. Cuando tenga alguna duda pregunte al encargado para poder resolverla o haga una marca provisional y regrese nuevamente a contestarla .Marque solo una respuesta hágalo con lápiz .Si borra indique claramente cuál es su respuesta

Recuerde que esta no es una encuesta de prueba .no existen respuestas correctas o incorrectas es solo una herramienta que con respuestas objetivas y buen juicio podrá ser de ayuda para el desarrollo de su organización .Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada reflexión es lo importante. Es trascendental que sus respuestas sean las más honestas y objetivos

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

Le agradecemos de antemano su ayuda y colaboración que presta al realizar el presente ejercicio .con el cual se podrá espera contribuir al mejoramiento de esta organización

1. .El superior se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo
2. .Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo
3. La mayoría de trabajo en esta unidad exige raciocinio
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación
9. Aquí las promociones carecen de objetividad
10. Los Problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo

15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo ,con el fin de mejorar la calidad del mismo
16. Aquí los problemas s discuten de una manera constructiva
17. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades
18. Con este trajo me siento realizado profesionalmente
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo
21. Las condiciones de trabajo son buenas
22. Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución
27. Lo importante es cumplir con los objetivos del departamento lo demás no interesa
28. Generalmente cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores
30. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta donde se pueda

31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo ,nadie le ayuda
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrea ocupacional determinada
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores
41. Aquí se despide a la gente con facilidad
42. En general el trabajo se hace superficial y mediocrementemente
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece
44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes y rumores)
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad
50. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco

51. A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen
52. El superior no se preocupa porque aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos
54. En esta organización ,ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistémicos para encontrar soluciones creativas
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en practica
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente
62. Los recursos limitados de nuestro departamento ,los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios
66. Por lo general las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización

67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes
72. En general todos tratan con cuidado los bienes de la organización
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución

## Anexo 5

HOJA DE RESPUESTAS Instrucciones: Marque una X la respuesta correcta en la casilla correspondiente **OBSERVE QUE LA SECUENCIA ES HORIZONTAL**

1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F
5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
9	V	F	10	V	F	11	V	F	12	V	F
13	V	F	14	V	F	15	V	F	16	V	F
17	V	F	18	V	F	19	V	F	20	V	F
21	V	F	22	V	F	23	V	F	24	V	F
25	V	F	26	V	F	27	V	F	28	V	F
29	V	F	30	V	F	31	V	F	32	V	F
33	V	F	34	V	F	35	V	F	36	V	F
37	V	F	38	V	F	39	V	F	40	V	F
41	V	F	42	V	F	43	V	F	44	V	F
45	V	F	46	V	F	47	V	F	48	V	F
49	V	F	50	V	F	51	V	F	52	V	F
53	V	F	54	V	F	55	V	F	56	V	F
57	V	F	58	V	F	59	V	F	60	V	F
61	V	F	62	V	F	63	V	F	64	V	F
65	V	F	66	V	F	67	V	F	68	V	F
69	V	F	70	V	F	71	V	F	72	V	F
73	V	F	74	V	F	75	V	F	76	V	F
77	V	F	78	V	F	79	V	F	80	V	F

## Anexo 6

Consentimiento Informado



Consentimiento Informado

La Universidad Rafael Landívar de Guatemala a través de la Tesis de Grado titulada “**CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGULACION DE LOS PROGRAMAS DE ATENCION A LAS PERSONAS DRPAP DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**” estará llevando a cabo la evaluación del Clima Laboral en cada uno de sus Programas como parte de un primer diagnóstico para poder encontrar las brechas que se encuentran en estos y poder así realizar en conjunto con las autoridades de la Dirección de Regulación de Atención a las Personas, el plan para poder mejorar en las variables de Liderazgo, Motivación Reciprocidad y Participación si estas tuvieran alguna deficiencia que fuese demostrada a través de los resultados

**Identificación:** Este consentimiento se solicita a usted como parte de su evaluación para que nos brinde su autorización para poder recolectar la información que se le solicite. Por favor, escuche atentamente y si tiene alguna inquietud puede consultar al orientador (a) acerca de este consentimiento.

**Participación Voluntaria:** Usted puede no consentir en llenar la hoja de respuestas que se le estará presentando.

**Procedimientos:** Usted recibirá una orientación antes de la recolección de los datos a través de un cuestionario de 80 preguntas en la que se le informará acerca del significado de las preguntas y sus resultados. Además se le harán algunas preguntas personales relacionadas con su renglón presupuestario si es 011, o renglón 18, 029, 036,022, edad, genero tiempo de laborar y su profesión. Se solicita su consentimiento para obtener información respecto a el clima laboral de su programa y que esta información sirva para que el colaborador pueda tener un ambiente agradable en la cual se sienta reconocido por la labor que realiza día a día Si usted acepta, está información será analizada y los resultados se presentaran a la coordinación y colaboradores siendo ésta estrictamente confidencial.

**Riesgos:**No existe ningún riesgo al contestar las 80 preguntas

**Beneficios:** Si usted consiente en contestar las 80 preguntas servirá para saber cómo es el clima laboral en la Dirección de Regulación de las Personas y se presenten los resultados a las autoridades para poder disminuir los riesgos que se encontraran y poder realizar un plan de acción para mejorar el clima laboral en las diferentes dimensiones evaluadas como son el Liderazgo la Motivación ,la Reciprocidad y Participación del colaborador para cumplir las metas que cada Programa tiene a beneficio de la salud de las personas .

**Confidencialidad:** Los resultados serán mantenidos confidencialmente y codificadas de acuerdo con cada programa

**Consentimiento:**

Yo reconozco que al contestar las 80 preguntas respecto al clima laboral, en Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas lo realizo de forma voluntaria y que tengo la libertad para contestar

1. Yo doy permiso a las personas encargadas del estudio titulado **“CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE REGULACION DE LOS PROGRAMAS DE ATENCION A LAS PERSONAS DRPAP DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL”**” estará llevando a cabo la evaluación” para que se utilicen los datos recabados en la encuesta efectuada salvaguardando mi identidad.
2. Yo concedo el permiso para recolectar la información que se necesita para el análisis del clima laboral en el Departamento de Regulación de los Programas de Atención a las Personas”.
- 3.

Nombre del Colaborador \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Código del programa \_\_\_\_\_

Firma persona responsable que  
Obtiene consentimiento Informado \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Hora de finalización Consentimiento Informado: \_\_\_\_\_

## Anexo 7

**Jefatura del Departamento de Regulación de los  
Programas de Atención a las Personas – DRPAP-MSPAS**

5ta. Avenida 11-40 Colonia El Progreso Zona 11  
Teléfonos: 24405900 o el PBX 23228383 Ext. 201, 204 o 283  
Correo electrónico: drpap.mspas@gmail.com

**Oficio DRPAP/MSPAS 873-2017  
Guatemala, 28 de junio de 2017**

Doctora  
María Ofelia Samayoa Herrera  
Presente

Doctora Samayoa:

Reciba un cordial saludo. Me dirijo a usted en relación a su oficio sin número, de fecha 27 de junio del presente año, en el cual informa que solicito oficialmente y verbalmente la aprobación para trabajar su tesis de Maestría titulada Análisis del Clima Laboral en este Departamento; así mismo, solicita autorización por escrito para poder adjuntarla al protocolo.

Al respecto, me permito informarle que esta Jefatura no tiene inconveniente en que realice la tesis de Maestría titulada Análisis del Clima Laboral, siempre y cuando sea de beneficio para este Departamento.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

  
**Doctor Ademir Raúl Vásquez Méndez**  
**Jefe a.i Departamento de Regulación  
de los Programas de Atención a las Personas**

C.C: Archivo/mjac