

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**



**“Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del
Hospital Nacional Zacamil, Caso Práctico Área Administrativa”**

Trabajo de Graduación Presentado por:

Myrna Cristela Urías González

María Eugenia Urías González

Mario Alberto Rivas

Para optar al grado de:

Licenciado en Administración de Empresas

Junio de 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : **Dra. María Isabel Rodríguez**

Secretario General : **Licda. Lidia Margarita Muñoz**

**Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas** : **Lic. Santos Saturninos Serpas**

Asesor : **Msc. Francisco Antonio Quintanilla**

Tribunal Examinador : **Lic. Mario Adalberto Machón**
Licda. Melida Hernández Barrera
Msc. Francisco Antonio Quintanilla

Junio del 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Myrna Cristela:

Agradeciendo a Dios Todopoderoso por iluminarme y darme fortaleza para seguir adelante, a mi esposo Nicolás Jonatán por su apoyo, comprensión y colaboración, a mis hijos: Jonathan, Cristela y Myrna por todos los sacrificios y privaciones que les ocasioné, a mis padres Miguel y María Teresa por su ayuda y paciencia incondicional, a mis familiares y amigos que me dieron aliento para alcanzar este triunfo.

María Eugenia:

Gracias a Dios Todopoderoso y a la Virgen María por acompañarme e iluminarme durante toda mi vida y en mis estudios, a mis padres Miguel y Teresa por su apoyo incondicional, así mismo, a mis hijos: Dennis Alejandro y Kevin Leonardo por el tiempo que no estuve con ellos y a todas las personas que de una u otra manera me ayudaron en mi carrera.

Mario:

Agradezco a Dios Todopoderoso por iluminarme y darme la sabiduría necesaria para culminar mi carrera, a mi esposa Letty por su comprensión y amor en todo momento, a mis hijos: Marito que es mi inspiración y Albert que comienza a vivir, a mi madre por darme ejemplo de trabajo y a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron en el transcurso de mi carrera.

INDICE

Resumen	i
Introducción	iv

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A. Generalidades del Hospital Nacional Zacamil

1- Antecedentes	1
2- Misión	4
3- Importancia	4
4- Objetivos	5
a) Objetivo General	6
b) Objetivos Específicos	6
5- Políticas	6
6- Financiamiento	7
7- Estructura Organizativa	9
8- Descripción de unidades de Hospital Nacional Zacamil	10
9- Leyes y Reglamentos	12

B. Generalidades del Clima Organizacional

1- Antecedentes	14
2- Definición del Clima Organizacional	15

3-	Importancia del Clima Organizacional	16
4-	Objetivo del Clima Organizacional	17
5-	Políticas del Clima Organizacional	17
6-	Estrategias del Clima Organizacional	18
7-	Características del Clima Organizacional	19
8-	Factores que determinan el Clima Organizacional	20
	a) Estructura y Reglamentos	20
	b) Sistema de Recompensas	21
	c) Relaciones Interpersonales	21
9-	Consecuencias del Clima Organizacional	21
	a) La Motivación Humana	21
	b) Impacto en la Productividad	22
	c) Impacto en la Calidad en el trabajo	22
10-	La satisfacción en el trabajo	23
11-	Administración del Clima Organizacional	23
	a) Cultura Organizacional	24
	b) Clima Organizacional	24
	c) Diseño Organizacional	25
	d) Desarrollo Organizacional	25
	e) Conducta Individual	26
	f) Conducta Grupal	26
	g) La Motivación	26

– Motivación para el logro	27
– Por Afiliación	27
– Motivación por Competencia	27
– Motivación por Poder	27
h) Necesidades Humanas	28
– Necesidades Primarias	28
– Necesidades Secundarias	28
– Variaciones entre las Necesidades	29
i) Liderazgo	29
– Líderes Positivos y Negativos	31
– Los Líderes Autocráticos	32
– Los Líderes Participativos	33
– Los Líderes de Rienda Suelta	33
12- Cómo evaluar el Clima Organizacional	34
a) Cuándo diagnosticar el Clima Organizacional	34
b) Cómo obtener información de los empleados	35
c) Herramientas para interpretar objetivamente	36
13- Evaluación del Clima Organizacional	37
a) Definir objetivos y requerimientos de la evaluación	37
b) Regoger la información (evidencia) del clima Organizacional	38
c) Comparar las evidencias con los objetivos y los Requerimientos	39

d) Formar juicios basados en las comparaciones efectuadas	39
14- Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional	39

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A. Metodología de la Investigación	41
1- Objetivos de la Investigación	41
2- Importancia	41
3- Universo y Población	42
a) Cálculo de la Muestra (Censo)	42
4- Alcances y Limitaciones	42
a) Alcances	42
b) Limitaciones	43
5- Recopilación de Datos	43
a) Fuentes Primarias	43
b) Fuentes Secundarias	44
6- Técnicas de Investigación	44
7- Presentación de Datos	45
8- Tabulación	45
9- Análisis	46
10- Interpretación	46

B. Situación Actual del Hospital Nacional Zacamil

1-	El puesto de trabajo	47
2-	La relación con el Superior Inmediato	50
3-	La Relación con otros trabajadores	53
4-	La Política de Compensación	56
5-	La Comunicación	58
6-	Capacitación y Desarrollo	62
7-	La Estructura Organizacional	64
8-	Actitud General hacia el Hospital	66
9-	Principios, Valores y Creencias	67
10-	Ambiente físico de trabajo	69
11-	Calidad en el Servicio Interno y Externo	70
12-	Productividad	71
	a) Humanos	73
	b) Financieros	74
	c) Materiales	75
	d) Técnicos-Administrativos	76

C. Conclusiones y Recomendaciones

1-	Conclusiones	77
2-	Recomendaciones	79

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL

A. Modelo de Evaluación del Clima Organizacional	81
1- El puesto de Trabajo	82
2- La Relación con el Superior Inmediato	82
3- La Relación con otros Trabajadores	83
4- Política de Compensación	83
5- La Comunicación	84
6- La Capacitación y el Desarrollo	85
7- La estructura organizacional	85
8- La actitud general hacia el Hospital	86
9- Los Principios, Valores y Creencias	87
10- El ambiente físico de trabajo	87
11- La calidad en el Servicio Interno y Externo	88
12- La Productividad	89
B. Objetivos	89
1- Generales	89
2- Específicos	89
C. Políticas	90

D. Estrategias del Modelo	90
E. Importancia	91
F. Componentes del modelo	92
1- El puesto de Trabajo	92
2- La Relación con el Superior Inmediato	93
3- La Relación con otros Trabajadores	94
4- Política de Compensación	95
5- La Comunicación	96
6- La Capacitación y el Desarrollo	97
7- La estructura organizacional	98
8- La actitud general hacia el Hospital	99
9- Los Principios, Valores y Creencias	100
10- El ambiente físico de trabajo	101
11- La calidad en el Servicio Interno y Externo	102
12- La Productividad	103
G. Requisitos Básicos	104
H. Propuesta para mejorar el Clima Organizacional	104
1- Planes de Acción por áreas	106
2- Programa de Capacitación para mejorar el Clima Organizacional	107
a) Módulo No. 1: Sensibilización hacia el cambio	108

b)	Módulo No. 2: La Participación en la toma de Decisiones	108
c)	Módulo No. 3: Técnicas Gerenciales para la Administración Efectiva	109
I.	Plan de Implementación	110
1-	Objetivos	110
2-	Políticas	110
3-	Actividades a Realizar	111
a)	Presentación	111
b)	Aprobación y Autorización	111
c)	Reproducción y Distribución	112
d)	Designación y Ratificación de los jefes	112
e)	Capacitación de los Jefes	112
f)	Recursos Adicionales	112
g)	Puesta en Marcha y Evaluación de Resultados	113
4-	Recursos Requeridos	113
a)	Recursos Humanos	113
b)	Recursos Materiales	114
c)	Recursos Financieros	114
d)	Proyección de la Inversión	114
e)	Recursos Técnico-Administrativo	114
5-	Mecanismos de Control	115
6-	Evaluación y Corroboración de Resultados	115

7- Retroalimentación	115
8- Cronograma	116

BIBLIOGRAFÍA

– Libros	117
– Tesis, Documentos y Revistas	118
– Índice de Anexos	119

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

A- GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL ZACAMIL

1- ANTECEDENTES

La Constitución de la República de El Salvador, considera en el artículo uno, que es una obligación fundamental del Estado, velar por la salud de sus habitantes, ya que este es un derecho inalienable e innegable al ser humano.

El Sistema Nacional de Salud en nuestro país ha tenido cambios en los últimos años, la población ahora debe pagar por los servicios médicos que recibe, lo cual, es inconstitucional ya que según la misma ley primaria del país debería ser gratuita. En los momentos actuales que vivimos, existe la necesidad de que se realicen cambios encaminados a mejorar el sector salud del país.

A raíz de la emergencia ocurrida por el terremoto del 10 de octubre de 1986, con la cual sufrió la infraestructura de Salud de la Región Metropolitana, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (que en adelante se conocerá por la sigla: MSPAS), emitió la Resolución No. 536 de fecha 13 de noviembre de 1986, donde creó la Comisión de Formulación de Proyectos con el fin de resolver la problemática de la reparación de la estructura dañada al más corto plazo posible, así como la construcción de Hospitales de Segundo Nivel, con lo cual se pretende dar una solución integral a la

prestación de servicios de salud de la referida región. En las propuestas estaba la construcción de un hospital ubicado en el Centro Urbano “José Simeón Cañas” antes finca Zacamil, entre las calles la Ermita y Castro Morán jurisdicción de Mejicanos, departamento de San Salvador, que atenderá las referencias de las unidades de salud de Zacamil, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, San Antonio Abad y San Miguelito, la cobertura de atención estaba estimada en ese momento en 300,000 habitantes del área de influencia de las zonas mencionadas.

Así mismo el MSPAS, de acuerdo con el Plan de Estructuración del Sistema de Prestación de Servicios de Salud para el Área Metropolitana 1985-1989, realiza sus políticas de descentralización administrativa y desconcentración de los servicios para consolidar el Sistema de Salud del país, en base a la estrategia de atención primaria para lograr proporcionar servicios de salud a toda la población hasta penetrar al seno de las comunidades y llevar no sólo el auxilio médico sino también el auxilio social, ya que en la medida que la población metropolitana ha ido en aumento, tanto por la natalidad, así como también, por el desplazamiento de los pobladores del interior del país y de otros factores, las demandas de atención médica van aumentando cada vez más.

Como respuesta a esta problemática, el Gobierno de la República, suscribió con la Comunidad Económica Europea, el convenio de Donación denominado ALA 87/12 (ALA = América Latina), para la construcción y equipamiento del Hospital Zacamil, con capacidad para 200 camas; dicho convenio fue ratificado por la Asamblea Legislativa según Decreto No. 264 del 8 de junio de 1989, publicado en el Diario Oficial No. 114, Tomo No. 303 de fecha 21 de junio de 1989.

La construcción y equipamiento, según el Manual de Personal del Hospital Nacional Zacamil del mes de octubre de 1993, página No. 1 fue financiada por la Unión Europea, con un monto de 12,000,000.00 ECU (Unidades de Cuenta Europea), equivalentes a ¢120,000,000.00 Aportando el gobierno de El Salvador, un terreno de 22,000 mts².

El MSPAS, en atención a las instrucciones giradas por la Comunidad Económica Europea (CEE), promovió el concurso público internacional No. 1/89, licitación 3070 de la CEE para la construcción del Hospital y el concurso público 2/89, licitación 3073 de la CEE para el equipamiento del Hospital en referencia, ambos concursos se promovieron a nivel de los países de la CEE, Centroamérica y Panamá, suscribiéndose los siguientes contratos resultantes de las dos licitaciones:

No.	CONTRATISTA	OBJETO
234/90	Ricardo Jiménez Castillo	Construcción del Hospital.
69/91	Hospitex, S.A.	Lote No. 2, Equipamiento Hospitalario.
70/91	Central de Industrias, S.A.	Lote No. 3 Mobiliario General.
71/91	Hospitex, S.A.	Lote No. 4 Ecografía y Radiología.
72/91	TIM Internacional	Lote No. 5 Cocina y Lavandería.

La Comunidad Económica Europea promovió entre sus países miembros la licitación para la consultoría de diseño, habiendo contratado a la firma TRACTEBEL, S.A., con sede en Bruselas, Bélgica y también licitó los servicios de supervisión de la obra, habiéndose contratado la firma INITEC, S.A., de nacionalidad española, estos contratos fueron financiados con los fondos de la donación.

La obra se inició en marzo de 1991 y se tenía previsto su finalización en octubre de 1992, pero por diversas razones especialmente por el contratista de la obra, se retrasó para agosto de 1993, incluyendo su equipamiento.

Este Hospital, está clasificado como de segundo nivel, porque cuenta con instalaciones, equipo y personal especializado para cubrir emergencias de todo tipo cuenta con cuatro especialidades: Medicina Interna, Cirugía, Pediatría y Gineco-Obstetricia, Enfermería y el Servicio de Hospitalización. Además, brinda los servicios de Radiología, Ultrasonografía, Laboratorio de Análisis Clínico y Electrocardiografía. Su construcción es de dos plantas.

2- MISIÓN

La misión del Hospital Nacional Zacamil, es ser una Institución que está al servicio de la comunidad en el ámbito nacional y específicamente para el área geográfica de influencia, comprometidos en brindar atención médica con calidad, eficiencia y oportunidad, maximizando los recursos humanos y tecnológicos, con protección a la modernización de los servicios de salud.¹ (Anexo 2).

¹ Plan de Desarrollo Institucional para el Período 1999-2001. Hospital Nacional Zacamil “Dr. Juan José Fernández” del 30 de junio de 1999, Página No. 3

3- IMPORTANCIA

La salud constituye un factor determinante para el desarrollo económico y social del país; al igual que otros factores socio-económicos con los cuales tiene una relación recíproca, como son: educación, nutrición, vivienda y trabajo. Por ello en la Constitución de la República se establece que la Salud de los habitantes es un bien público y que el Estado a través del MSPAS es el encargado de velar por el bienestar y salud de todos los salvadoreños sin distinción de raza ni credo. Por esta razón, el Hospital Nacional Zacamil, ha sido diseñado con una estructura de hospital de 2o. Nivel, con capacidad de 200 camas y con una tecnología superior a los de su nivel.

“El funcionamiento de este Hospital es de vital importancia, porque permite no sólo descentralizar, sino también desconcentrar los servicios de salud, consolidado de esta manera, el Sistema de Salud en El Salvador, beneficiando con ello, a una parte importante de la población de escasos recursos económicos, en una zona geográfica densamente poblada del área de influencia”.²

4- OBJETIVOS

El Hospital, para poder cumplir con su misión ha definido sus objetivos de la siguiente manera:

² Manual de Objetivos y Políticas del Departamento de Personal del Hospital Nacional Zacamil, Pág. No.3

a) OBJETIVO GENERAL

“Brindar atención médica oportuna en los diferentes campos de la medicina, a la población demandante de estos servicios, con el propósito de recuperar la salud y que la población quede satisfecha por el servicio recibido”.³

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dar servicio de interconsulta con otros centros hospitalarios, para que el paciente pueda ser atendido por el personal y equipo adecuado.
- Proporcionar a los estudiantes de medicina, el conocimiento práctico en las diferentes especialidades, con el fin de que tengan suficiente entendimiento y práctica sobre los problemas de salud en la comunidad.
- Capacitar al personal médico y paramédico, para que desarrolle en forma eficiente las funciones que le corresponden, resolviendo los problemas de salud que se presentan.⁴

5- POLÍTICAS

Para lograr los objetivos propuestos es necesario determinar las acciones a seguir. En este sentido, el Hospital Nacional Zacamil cuenta con las siguientes políticas:

^{3 y 4} Manual de Objetivos y Políticas del Departamento de Personal del Hospital Nacional Zacamil, Pág. No. 3 y 4 respectivamente

- Garantizar los servicios mínimos de salud que se han de ofrecer con equidad a toda la población, dando prioridad a los grupos de población rural y marginal.
- Dar prioridad a las acciones preventivas, estudiando las determinantes y condicionantes de las enfermedades, a la vez crear mecanismos para garantizar los servicios de acuerdo a la cobertura de asistencia.
- Impulsar la investigación para la salud, apoyar y proporcionar la capacitación para todo el personal, y tomar parte activa en el fomento de la atención a la salud.
- Contribuir a un crecimiento demográfico equilibrado con las condiciones biológicas, económicas y socioculturales de la población, a través de programas de atención materno infantil y planificación familiar.
- Coordinar los esfuerzos de todas las unidades organizativas, mediante planes y programas para la mejor utilización de los recursos disponibles, a fin de cumplir con eficiencia las metas propuestas.
- Racionalizar la utilización de los recursos materiales, con el fin de obtener un adecuado mantenimiento y conservación de la infraestructura física existente.
- Colaborar con otros sectores sociales involucrados con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en la formación de desarrollo de política de salud.⁵

⁵ Manual de Objetivos y Políticas del Departamento de Personal del Hospital Nacional Zacamil, Pág. No.

6- FINANCIAMIENTO

Actualmente el Hospital enfrenta una creciente demanda de servicios médicos asistenciales, y una limitada capacidad de recursos físicos, humanos y financieros, por lo que la institución realiza esfuerzos a fin de atender la demanda sin el deterioro de la calidad de los servicios que se brindan.

Para alcanzar las metas trazadas para el año 2000, el gobierno de El Salvador ha asignado una partida presupuestaria de ¢43,946,720.00 los cuales se distribuyen de la manera siguiente:⁶

LINEA DE TRABAJO	COSTO
Atención Ambulatoria	¢ 3,582,270.00
Atención Hospitalaria	¢40,364,450.00
TOTAL	¢43,946,720.00

Además, en relación a los gastos por rubros de agrupación, tenemos:⁷

LINEA TRABAJO	REMUNERACIONES	ADQUIS.BIENES/SERV.	TOTAL
Fondo General	¢ 3,582,270		¢ 3,582,270
Fondo General	¢28,843,830	¢ 6,603,730	¢35,447,560
Recursos Prop.		¢ 4,916,890	¢ 4,916,890
TOTAL	¢32,426,100	¢11,520,620	¢43,946,720

^{6 y 7} Diario Oficial del 13 de diciembre de 1999, Página No. 541 y 542 respectivamente.

Con la anterior asignación presupuestaria se persigue lograr:

- Brindar una atención ambulatoria de salud, tanto preventiva como curativa, con oportunidad, calidad y calidez a la población del área geográfica de influencia, de acuerdo a su nivel de complejidad.
- Proporcionar servicios de Hospitalización para la recuperación de la salud, mediante la intervención en las áreas de Medicina, Cirugía, Gineco-obstetricia, Pediatría y otras subespecialidades, de acuerdo a la demanda y nivel de complejidad.⁸

⁸ Diario Oficial del 13 de diciembre de 1999, Página No. 541.

7- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Hospital Nacional Zacamil cuenta con el siguiente Organigrama.⁹

⁹ Plan de Desarrollo Institucional para el Período 1999-2001, Anexo No. 2, Pág. No. 15

8- DESCRIPCIÓN DE UNIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL ZACAMIL

Con la finalidad de dar una visión sobre la estructura organizativa del Hospital Nacional Zacamil, se presenta a continuación una descripción de los niveles organizativos, así como la forma en que estas unidades están integradas:

a) Nivel Político Decisorio, de este nivel emanan las directrices y normas que regulan la prestación de los servicios médico-hospitalarios. Está integrado por: el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y la Región Metropolitana de Salud.

b) Nivel de Dirección, en este nivel se brinda el direccionamiento necesario de las diversas unidades, para el cumplimiento de las direcciones recibidas. Está integrado por: La Dirección que comprende: LA Junta Técnico-Administrativa y el Comité de Docencia e Investigación.

La Junta Técnico-Administrativa, tiene como objetivo principal, asesorar a la Dirección, en los asuntos que esta le somete a su consideración, así como proponer modificaciones en la estructura y en la organización del Hospital, con el fin de lograr mayor coordinación entre las unidades administrativas y brindar excelente atención al paciente. Además, debe conocer los objetivos planificados pactados entre la Dirección y las distintas unidades, el anteproyecto de presupuesto, la Memoria Anual de la Institución, aprobar el Plan Anual de Trabajo de los Comités Clínicos así como sus propuestas. Está integrada por el Presidente que es el Director del Hospital y por cinco vocales: Director, Sub Director Administrativo, Sub Director de Servicio Clínico, dos representantes de los servicios de apoyo y jefe de Enfermería, el secretario es el jefe de Personal. Las

reuniones se realizan previa convocatoria del Secretario, con un orden del día elaborado por el Presidente y se levanta acta de todas las reuniones.

El Comité de Docencia e Investigación, tiene como objetivo principal, el promover la Docencia y la Investigación en todas las unidades organizativas y las diversas ramas profesionales del hospital. Sus funciones principales son: elaborar el Plan Anual Docente; coordinar las distintas actividades del plan; impulsar, coordinar y supervisar proyectos de investigación epidemiológica en el hospital; vigilar el adiestramiento y evaluar el adelanto de las diferentes categorías de médicos residentes e internos y el proponer mecanismos que faciliten una racional y equitativa asignación de las plazas de residencia a aquellos internos que hayan terminado su adiestramiento con mejores calificaciones.

Está formado por un Director, dos Médicos Especialistas, una Enfermera, un Técnico Patólogo, un Médico Residente III y como secretario el Jefe de División de Servicios Clínicos.

c) Nivel Asesor, estos brindan información y asesoría a la Dirección. Su principal objetivo, es la búsqueda y canalización de recursos de la comunidad, para ayudar en las necesidades del hospital, así como concienciar a la población sobre el uso correcto de los servicios médicos que presta la Institución. Está integrado por: la Unidad Financiera Institucional (UFI), Auditoría Interna, Relaciones Públicas y el Jurídico.

d) Nivel Técnico, Operativo y de Apoyo, comprende las diferentes Divisiones y Departamentos, los cuales realizan el trabajo técnico, operativo y de apoyo, para brindar un eficiente servicio de salud, las cuales se detallan a continuación:

i) La Subdirección Administrativa, es la encargada de prestar servicios de apoyo logístico y administrativo, así como de gestionar la conservación de los bienes muebles e inmuebles y apoya la prestación de servicios de salud, no participa directamente en el proceso asistencial. Comprende los Departamentos: Centro de Cómputo, Recursos Humanos, Mantenimiento, Suministros, Almacenes y el de Servicios Generales.

ii) La Subdirección Médico, es la encargada de brindar y apoyar la prestación de servicios de salud, participa directamente en el proceso asistencial, que comprende los departamentos de: Medicina Interna, Gineco-Obstetricia, Pediatría, Cirugía, Consulta Externa, Unidad de Emergencia, Sala de Operaciones, Enfermería, Sala de Terapia Intensiva y el de Anestesiología.

iii) La Subdirección de Servicios de Apoyo; formado por: Radiología, Anatomía Patológica, Laboratorio Clínico, Pruebas Funcionales, Terapia Física, Farmacia, Terapia Respiratoria, Trabajo Social, Estados y Documentos Médicos, Alimentación y Dietas.

9- LEYES Y REGLAMENTOS

El Hospital como Institución Pública, está regido por Leyes y Reglamentos emitidas por el MSPAS. Tiene carácter de persona jurídica y el representante legal es el Director, su funcionamiento se rige, entre otros, por medio de los siguientes documentos legales:

- Reglamento Interno del MSPAS, aprobado mediante Decreto Ejecutivo No. 25 del 2 de mayo de 1989, siendo su principal objetivo la determinación de la estructura administrativa, funciones y responsabilidades de cada unidad; normas y procedimientos y demás disposiciones y relaciones con otros organismos.
- Reglamento General de Hospitales del MSPAS, creado mediante Decreto Ejecutivo No. 73 del 19 de agosto de 1963, donde se definen los objetivos de los hospitales, su clasificación, atribuciones de cada uno, la Constitución de su Patrimonio, así como su Dirección y Administración.
- Ley de Suministros, que establece normas y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios para las dependencias del Estado a través de una Proveduría Específica.
- Ley de Patronatos de Centros Asistenciales, la cual se creó según Decreto No. 30 emitido por la Junta de Gobierno de El Salvador, de fecha 14 de Diciembre de 1960, que contiene las regulaciones para la construcción y funcionamiento de los Patronatos en los Hospitales, Centros, Unidades y Puestos de Salud.
- Ley del Presupuesto General de la Nación.
- Disposiciones Generales del Presupuesto.
- Ley de Salarios
- Nueva Ley Orgánica de la Corte de Cuentas.
- Reglamento General de Viáticos.
- Ley del Sistema de Administración Financiera Integrada.
- Ley de Servicio Civil.

B- GENERALIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1- ANTECEDENTES

Las bases del clima organizacional se plantearon hace más de 200 años, la teoría y práctica actual siguen siendo producto de esos aportes.

Los principios de administración científica de Frederick Taylor sirvieron para precisar y estandarizar los puestos de trabajo de la gente. Henry Fayol definió las funciones universales que desempeñan todos los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Max Weber desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional con base en relaciones de autoridad.

El tiempo del “lado de la gente” de las empresas llegó en los años 30’s, predominantemente como resultado de los experimentos de Hawthorne. Estos llevaron a un nuevo énfasis en el factor humano en las organizaciones y a un mayor paternalismo por parte de la administración. A fines de los años 50’s captaron la atención de los administradores las ideas de gente como Abraham Maslow y Douglas McGregor, que propusieron que se tenían que modificar las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas a fin de dar plena expresión a todo el potencial productivo de los empleados. Las teorías de motivación y liderazgo que ofrecieron David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg y otros científicos del comportamiento durante los años 60’s y 70’s proporcionaron a los administradores mayores elementos de juicio respecto del comportamiento de los empleados.

2- DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen varias definiciones del término de clima organizacional, una de las más utilizadas es: “un conjunto de propiedades mensurables que se perciben del ambiente de trabajo, directa e indirectamente por los individuos que viven en ese ambiente y que influencia y motiva el comportamiento de esas personas.”¹⁰

El clima organizacional es el ambiente humano en el cual realizan su trabajo empleados de una empresa. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Es un concepto dinámico de tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima. Algunas empresas son muy formales, mientras que otras son más informales, algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. Las personas pueden elegir el clima organizacional que prefieren.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas,

¹⁰ Consultoría y Potencialización de Recursos Humanos, Aguinaldo Neri. Página de Clima en Internet de Jesús y Andujar.

satisfacciones y frustraciones basándose en las percepciones que tienen del clima en la organización.

El clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Y poner de manifiesto tanto las fortalezas como las debilidades de la fuerza laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad de vida en el trabajo, mediante:

- El mejoramiento de la productividad de los empleados
- El desarrollo, implantación y evaluación de programas de ayuda al empleado.
- La identificación de los factores asociados a la satisfacción y la motivación.
- El desarrollo e implantación de programas que mejoren la calidad de vida de los empleados, tales como: de motivación, de superación personal, manejo de estrés organizacional y de manejo de conflictos, entre otros.

3- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La administración moderna, las empresas e instituciones excelentes orientadas al cliente, tiene como foco y centro de la gerencia al recurso humano.

El ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal, por cuanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales.

Si no se cuenta con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos estratégicos de una empresa.

4- OBJETIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio brindado a clientes internos y externos.

5- POLÍTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los lineamientos generales que guían al logro de los objetivos que persigue el Clima Organizacional son:

- Potenciar la participación del personal. Es necesario el involucramiento decidido de los trabajadores de una empresa, en la evaluación del clima organizacional. De esta manera, se obtiene un panorama completo del ambiente que rodea el quehacer laboral en una institución.
- Ser coherentes con la misión. La intención debe ser la de ayudar a mantener un ambiente agradable, esto debe quedar en evidencia con el sentir y actuar de cada trabajador de una empresa. Por ejemplo, un superior impredecible que regaña en público difícilmente está actuando de manera coherente con la misión de la evaluación.
- Decidir sobre la base de datos que expresen la situación real. Los planteamientos de proyectos estratégicos que habrán de incidir en la motivación del personal de una empresa, deben partir de los resultados objetivos, que se hayan obtenido en la evaluación realizada.

- Pasar siempre del buen deseo a la acción. Caso contrario, se tendrán buenas intenciones que no se realizarán aún más, se crearán falsas expectativas, lo que desmejorará la calidad de vida de los empleados de una empresa.

6- ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las estrategias utilizadas para lograr una buena administración del Clima Organizacional son:

- Reorientar la empresa hacia la nueva misión definida y comprometida. Todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr un mejor clima organizacional.
- Mantener una comunicación transparente a todos los niveles basados en datos reales. De esta manera, se asegura que los procesos grupales funcionen adecuadamente.
- Entender la empresa como un todo. No se deben efectuar cambios, solamente en unos departamentos de la empresa de manera aislada, sino que este cambio de cultura debe generalizarse para toda la empresa.
- Definir, comprometer y alcanzar objetivos claros a corto, mediano y largo plazo. La mejora del clima organizacional, tiene una duración relativamente prolongada, por lo que se deben de asignar indicadores de progreso que faciliten comparar los logros obtenidos.

7- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

a) Tiene cierto grado de permanencia en función de los valores, la visión, las políticas y los estilos de dirección que se practican.

b) El clima describe ciertas características objetivas observables; que son descritas por los miembros de la organización; los cuales lo hacen con una percepción de qué significan los hechos observados desde el punto de vista de cada empleado.

c) Esta percepción acertada o no, influye en las actitudes de los empleados; lo que lo puede tener satisfecho o insatisfecho en el desempeño de su trabajo.

Estos elementos considerados en los tres párrafos anteriores permiten concluir que debemos ponderar la importancia que reviste el análisis del clima organizacional y la identificación de los factores positivos y negativos que lo determinan para eliminar todos aquellos elementos negativos del ambiente y mantener sostenidamente una mejora continua de la calidad de vida individual y de la organización.

8- FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen varios aportes de autores en relación a la clasificación de factores que determinan el clima de una organización, entre estos destacan los siguientes:

- Para poder decidir. Qué tanta libertad tiene el empleado para tomar decisiones.
- Responsabilidad por resultados. Qué tan comprometido está el empleado por los resultados propios y por los de la organización.

- Libertad para actuar concientemente hacia lograr los máximos objetivos sin ceñirse a reglas y normas rígidas.
- Desarrollo del potencial humano. Debe tener libertad para innovar, desarrollar su potencial individual y el potencial del grupo.

Lo anterior, puede desglosarse para una mejor comprensión de la manera siguiente:

a) ESTRUCTURA Y REGLAMENTOS

La estructura determina el grado de agilidad de la comunicación interna en relación a los elementos siguientes:

- Cantidad de niveles jerárquicos. Si existen muchos niveles en la estructura se espera una mayor burocracia, falta de rapidez de respuesta.
- Relaciones de coordinación verticales, horizontales y/o cruzadas.
- Normas y reglamentos rígidos o flexibles.
- Políticas organizacionales. Si son obsoletas o actualizadas.

b) SISTEMAS DE RECOMPENSAS

- Políticas de sueldos y salarios para el personal.
- Sistemas de incentivos para el personal: premios, bonos, participación de utilidades, entre otros.
- Beneficios marginales: Pensiones, seguro de vida, seguro médico-hospitalario, subsidio alimenticio y transporte.

c) RELACIONES INTERPERSONALES

Determinan la capacidad de la organización para lograr:

- Motivar a los empleados hacia la satisfacción plena.
- Relaciones amigables y afectuosas
- Confianza mutua a todo nivel de organización.
- Compromiso por darle valor al ser humano en el trabajo.
- Comunicación franca y de doble vía.

9- CONSECUENCIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un clima organizacional saludable tiene impactos fuertes en los factores siguientes:

a) LA MOTIVACIÓN HUMANA

La motivación tiene relación directa con necesidades satisfechas, que pueden ser:

- Tangibles: equidad en los pagos que el empleado recibe por la cantidad y calidad de trabajo ejecutado.
- Intangibles. Razones de por qué el empleado desea las recompensas después de ejecutado el trabajo: realización, estatus, pertenencia, seguridad, ego, etc.

Un ambiente saludable y armonioso permite mantener a los empleados motivados.

b) IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD

Si la organización promueve un clima de superación y excelencia creando condiciones para que los empleados desarrollen su potencial, visión y deseo de mejora permanente, la productividad de la empresa se incrementará; sin embargo es preciso establecer un ambiente de confianza, cordial y amistoso para que los empleados se

comuniquen con libertad y sinceridad. Este tipo de ambiente incrementa la productividad, innovación, reducción de costos y mejora las ganancias para la empresa. El clima organizacional donde existe autonomía, simplicidad de los procesos, recompensas adecuadas y relaciones interpersonales positivas, la productividad es un resultado implícito y permanente.

c) IMPACTO EN LA CALIDAD DEL TRABAJO

Existen dos percepciones de la calidad del trabajo:

- La primera percepción es la medición que hacen los clientes internos y externos donde el resultado del trabajo satisface a cabalidad sus exigencias. Esta es la calidad positiva.
- La segunda es cuando a los clientes internos y externos se les proporciona un producto y/p servicio que supera las exigencias de la calidad positiva; el cliente recibe más de lo que está exigiendo por lo que paga; a esta se le llama calidad latente o calidad excitante, porque incita al cliente a obtener cada vez algo nuevo en los productos y/o servicios.

10- LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Puede referirse a las actitudes de un empleado o a la de un grupo, se adquiere con el transcurso del tiempo y cambia continuamente en la medida que el empleado percibe su entorno y las variables que se le presenten.

La satisfacción laboral provoca: menos rotación de empleados, al existir mayor estabilidad en el trabajo; elimina el ausentismo total y parcial en los puestos de trabajo; mejora la salud física al eliminar dolores de cabeza, indigestiones, úlceras, gastritis y otras enfermedades de tipo nervioso; mejora la salud mental al reducir la ansiedad, la tensión, equilibrando la auto-estima, reduciendo la hostilidad, los empleados son más sociables, optimistas y visionarios, permitiéndole aprovechar mejor su potencial humano; se eliminan las quejas infundadas y los empleados proponen soluciones ante situaciones anormales de trabajo; fomenta una actitud positiva hacia la vida y hacia sí mismo, el empleado considera la vida como una oportunidad de progreso, de crecimiento y de prosperidad, mejorando con ello, su auto-estima y la auto-confianza.

11- ADMINISTRACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente físico y psicológico adecuado, positivo y alentador lo promueven las personas que laboran en una empresa, tienen la potestad para mejorarlo y sostenerlo a largo plazo para visualizar una empresa innovadora, positiva y preocupada por las personas. Con la visión de fortalecer las características que hacen una empresa que promueve un clima de calidad se sugieren que las prácticas gerenciales estén orientadas a desarrollar las potencialidades infinitas del recurso humano, para lo cual es necesario considerar los siguientes tópicos:

a) CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente laboral, implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes a: transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo; reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esto sugiere, que la cultura organizacional cumple funciones importantes en la empresa. Los factores culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

b) CLIMA ORGANIZACIONAL

Es la calidad favorable o desfavorable del entorno social en las empresas. Algunas empresas se tornan rígidas y se burocratizan, en otras existe un espíritu de cordialidad y adaptabilidad. En ciertas compañías cada individuo intenta funcionar aisladamente, en otras hay trabajo en equipo. Lo que se pretende con esto es propiciar al interior de la organización un ambiente laboral que encierre relaciones de amistad, cooperación, participación en el logro de las metas, valorar la producción sin menoscabo del recurso humano.

c) DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es el diseño, desarrollo y mantenimiento de un sistema de actividades coordinadas, en el cual los individuos y grupos trabajan cooperativamente bajo la autoridad y el liderazgo por unas metas comúnmente entendidas y aceptadas.

El diseño organizacional puede también describirse como la decisión de quién hace qué, con el objetivo de lograr que se haga lo correcto, clarificando las relaciones y las interrelaciones: quién hace qué con quién.

d) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es conocido como DO, es la aplicación sistemática a largo plazo de los conocimientos y las teorías de la ciencia del comportamiento, como un medio de mejorar la efectividad de la organización, medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo y dirección, como respuesta al cambio. Es esencialmente un

concepto genérico utilizado para abarcar varios enfoques y métodos ideados para mejorar la efectividad organizacional.

e) CONDUCTA INDIVIDUAL

Es la forma en que se comporta un trabajador en una empresa de acuerdo a sus principios y valores. Es la forma de actuar de un trabajador y está orientada a satisfacer las normas de la empresa. Así como también su conducta estará determinada por los principios, valores y cultura de la empresa.

f) CONDUCTA GRUPAL

Es la forma en que se comportan los diferentes grupos o sectores de una empresa de acuerdo a los estímulos que reciben en la organización de la cual forman parte. Esto permite lograr la interrelación de diferentes grupos que forman parte de un ente económico, político o social.

g) LA MOTIVACIÓN

La motivación es la fuerza que impulsa e influye para que una persona ejecute alguna actividad. La tarea de un gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos y motivacionales como un producto del medio visual en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

Según las investigaciones de David McClelland se identifican cuatro impulsos motivacionales:

- **Motivación para el Logro.** Es el impulso por superar retos, avanzar y crecer para la consecución de metas. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan. Existen varias características que definen a los empleados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

- **Motivación por Afiliación.** Es un impulso por relacionarse con las personas eficazmente en un medio social. Las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación, tienden a seleccionar amigos para que los rodeen, reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

- **Motivación por Competencia.** Impulso por hacer un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas, se esfuerzan por ser innovadores, se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás. De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

- **Motivación por Poder.** Impulso por influir en las personas y situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlos. Una vez que obtienen este poder,

pueden utilizarlo constructiva o destructivamente. Estas personas son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. Es decir, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás.

h) NECESIDADES HUMANAS.

Es la ruptura del equilibrio psicofisiológico que constituye el bienestar de una persona. En el campo laboral, cuando una persona falla lo hace debido a causas definitivas que pueden estar relacionadas con sus necesidades. Existen diversas maneras de clasificar las necesidades, Keith Davis las clasifica en:

- **Necesidades primarias.** Son las necesidades físicas básicas, tales como: la alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana; por lo tanto, son virtualmente universales entre las personas, pero varían en intensidad de un individuo a otro. Las necesidades están también condicionadas por la práctica social.

- **Necesidades secundarias.** Llamadas también necesidades sociales y psicológicas, son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del organismo. Muchas de estas necesidades se desarrollan conforme madura el

individuo, entre estas destacan: la rivalidad, la autoestima, la sensación del deber, la autoafirmación, el altruismo, la pertenencia a grupos y el recibir afecto.

- **Variaciones entre las necesidades.** Entre las personas las necesidades secundarias varían mucho más que las primarias. Inclusive pueden existir como opuestos en dos personas diferentes. Las necesidades cambian con el tiempo y las circunstancias. El análisis del comportamiento humano sería sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fueran el resultado de una sola necesidad, pero pocas veces ocurre eso, la motivación de un trabajador en cualquier momento dado es una combinación de muchas fuerzas diferentes.

i) LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos previamente establecidos. Es el factor que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas, desarrollando su potencial humano.

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Esto significa que los líderes fuertes pueden ser malos gerentes si sus errores en planeación hacen que un grupo avance en direcciones equivocadas. Aunque pueden hacer que su grupo se mueva, simplemente no logran movilizarlo en direcciones que cumplan adecuadamente con los objetivos de la empresa.

Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas.

Los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son:

- **La habilidad técnica.** Es el conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de procesadores de palabras y fabricantes de maquinaria. Esta habilidad es la que distingue el desempeño en el trabajo operativo, pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

- **La habilidad humana.** Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

- **La habilidad conceptual.** Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importantes en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas u objetos de estudio. Debe tenerse

presente que en la práctica estas habilidades están interrelacionadas y su análisis ayuda a explicar por qué algunos destacados jefes de departamentos en ocasiones se desempeñan mal como gerentes. Es posible que no utilicen la mezcla apropiada de habilidades requeridas para el puesto de nivel superior, particularmente una mayor habilidad conceptual. La calidad de las decisiones que se toman en una empresa dependen en parte de la manera en que las personas involucradas se influyen entre sí. Peor además, dependen de la información y de cómo los gerentes la toman en cuenta para participar en el proceso de decisión. En definitiva, cuanto más consciente sea el gerente de la totalidad del sistema de trabajo en que se desempeña, sus interrelaciones y objetivos, tenderá a mejorar sus previsiones, sistematizar los procesos y utilizar la información como autorreguladora del sistema, mejorando la calidad de sus decisiones. A la inversa, si se pierde la visión sistemática es más probable que el gerente esté trabajando en contra de los propósitos generales de la empresa. Además, la consideración del cambio positivo buscarán oportunidades para mejorar el logro de los objetivos organizacionales, desarrollando una actitud innovadora. Por el contrario, quienes ven en el cambio algo negativo, lo rehuirán y tratarán de justificarse en función de los riesgos que el involucra.

De lo anterior, se desglosan los siguientes estilos.

- Líderes Positivos y Negativos. Fundamentados en la forma en que tratan los líderes a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas económicas o de cualquier otro tipo, el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han

hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa más del liderazgo positivo.

Si se hace hincapié en los castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este sistema puede lograr un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos, los líderes negativos actúan en forma dominante y superior con las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldos. Hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea de que atemorizan a todos y los hacen producir. Se trata de jefes, más que de líderes.

Líderes Autocráticos, Participativos y de rienda suelta. Un líder utiliza tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser el dominante.

- **Los líderes autocráticos.** Estos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo se basa en amenazas y castigos, pero en ocasiones puede optar por ofrecer recompensas a los empleados.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría

de los empleados les disgusta, particularmente si es extremo al punto de crear temor y frustración. Las características del líder autocrático son: tono fuerte de voz para ordenar, impone a los demás el trabajo, recorta la creatividad y la actitud de crítica, considera a los subordinados como menores de edad, no habla de “nosotros” sino de “ustedes” , distribuye en forma individual el trabajo, no cree en el trabajo en grupos.

- **Los líderes participativos.** Estos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales, como con el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social, se les informa a los subordinados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas porque son consistentes con los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional.

Las características de este líder son: no acepta la responsabilidad de la dirección, piensa, siente y actúa con el grupo, con su actitud anima y da seguridad, estimula la discusión para que el grupo determine el objetivo, el método y los pasos de un trabajo, crea compromiso, unifica e integra en función de los objetivos grupales, no juzga a los individuos sino a todo el grupo incluyéndose él también, confía más en el grupo que en las capacidades individuales, habla siempre de “nosotros” empleando una conducta asertiva.

- **Los líderes de rienda suelta.** Estos evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación, tiende a permitir que otras unidades de la empresa establezcan fines cruzados y eso puede degenerar en el caos. Por estos motivos, no se le utiliza como un estilo dominante aunque es útil en situaciones en las que un líder puede dejar una decisión plenamente en manos del grupo. Se le conoce como líder leseferista porque deja hacer, sus características son: muestra debilidad ante el grupo, crea anarquía porque el grupo se descohesiona, actúa al mínimo para no incomodar al grupo, no cuestiona, no reflexiona, se manifiesta sin autoridad, no ayuda a superar la dificultad, es bonachón y tolerante, los líderes sin experiencia podrían caer en este tipo de liderazgo.

12- COMO EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La forma de efectuar la evaluación del Clima Organizacional dependerá entre otros aspectos: del estilo de liderazgo que predomine en la empresa y de las necesidades de la evaluación. Sin embargo, generalmente se hará de la manera siguiente:

a) CUANDO DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Cuando una empresa o institución está en proceso de cambio y por lo tanto, está replanteando sus objetivos y estrategias.
- Detectar necesidades de mejora en el personal, la calificación de los mismos, las relaciones interpersonales y laborales.

- En sistemas, cuando se quiere mejorar la calidad de vida de los empleados. Cuando se quiere llevar a cabo intervenciones para mejorar la práctica de la administración de los recursos humanos.

b) COMO OBTENER INFORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para lograr obtener información sobre la situación real y la percepción del clima organizacional se pueden poner en práctica las formas siguientes:

- Buzones de sugerencias para los empleados de la organización.
- Buzones de sugerencias para los clientes y/o usuarios de los servicios.
- Grupos consultivos de clientes y/o usuarios de los servicios.
- Grupos consultivos de proveedores de la empresa para que presenten observaciones sobre las percepciones de los procesos, trato recibido, agilidad, cortesía, ambiente físico, relaciones interpersonales, percepción del ambiente psicológico.
- Administración de evaluación estructurada por escrito donde se sondea la percepción que tienen los empleados de cómo debe ser desde su punto de vista y cómo cree que se aplican en la empresa, los diversos tópicos que se estimen convenientes. Se recomienda que este instrumento se aplique a todo el personal de la empresa y que además se llene de manera anónima, para crear confianza.

Para una mejor utilización de esta información, se recomienda que: se revise que todas las preguntas estén contestadas; ordenarlas por áreas de acuerdo al cuestionario estructurado; analizar, tabular y presentar la información en matrices que faciliten su

comprensión. Estas últimas, serán la base para la elaboración de planes de acción encaminados a eliminar las deficiencias detectadas y a fortalecer aquellos aspectos necesarios para mantener un clima organizacional saludable.

c) HERRAMIENTAS PARA INTERPRETAR OBJETIVAMENTE LA INFORMACIÓN

El proceso para interpretar que tan real es la percepción de los empleados sobre la calidad del clima organizacional incluye la elaboración de un formulario estructurado por áreas que contendrán preguntas acerca de aspectos importantes para el mejoramiento de la calidad de vida del personal que labora para el hospital. Entre estos aspectos destacan: el puesto de trabajo; el estilo de liderazgo; el compañerismo; la política de compensación; la comunicación interna; la capacitación y el desarrollo; la estructura organizacional; la actitud del trabajador hacia el hospital; los valores y principios; el ambiente físico de trabajo; la calidad del servicio brindado a clientes internos como externos y el nivel de productividad.

Una vez analizada, tabulada y evaluada objetivamente la información, se selecciona el perfil deseado de la empresa y se compara con el “perfil real actual”. Al obtener esta comparación la empresa debe estructurar un plan de acción para mejorar al corto, mediano y largo plazo aquellas área que presenten debilidades.

Existen diversas formas de evaluación, cada una puede tener un propósito diferente. Es el propósito de la evaluación el que determina la naturaleza y el proceso del sistema de evaluación a seguir. En el presente Trabajo de Graduación, es el de evaluar la calidad de vida laboral del personal administrativo del Hospital Nacional Zacamil a efecto de

visionar alternativas para mejorar la satisfacción de los empleados y de los clientes que hacen uso de los servicios que se brindan en el Hospital.

13- EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un proceso es una serie de acciones, eventos o una secuencia de operaciones. La forma de evaluación del clima organizacional que se aplicará, incluirá las siguientes secuencias de operaciones:

a) Definir objetivos y requerimientos de la evaluación. Entre los objetivos destacan: detectar las fortalezas y debilidades del clima organizacional; estudiar las fortalezas para desarrollarlas como habilidades organizacionales; estructurar un Plan Estratégico que permita el mediano y largo plazo superar las debilidades encontradas.

Entre los requerimientos destacan las siguientes actividades: elaborar un formulario que contenga los tópicos necesarios para analizar la calidad de vida laboral del personal administrativo del Hospital; impartir un seminario sobre clima organizacional a gerentes y jefes del hospital; elaborar el cronograma de actividades para la ejecución de la evaluación; formar los grupos a los cuales se les administrará el formulario (se hará por departamentos, secciones y/o grupos menores a 10 personas); definir el horario y el lugar en los cuales se evaluará; reproducir la totalidad de los formularios necesarios para la evaluación).

Además, se hace necesario asumir con seriedad la responsabilidad para cada ente involucrado en la evaluación, a saber:

- **Responsabilidad para el grupo evaluador:** impartir el seminario sobre el clima organizacional a gerentes y jefes de manera previa a la administración de los formularios al personal; elaborar el plan de acción del estudio a ejecutar; reproducir los formularios para cada empleado a evaluar; cumplir con el cronograma de actividades previamente autorizado; presentar un informe final y estructurar partiendo del mismo, un Plan Estratégico para mejorar el clima organizacional.

- **Responsabilidad para la Dirección, Gerentes y Jefes del Hospital:** colaborar en la preparación y aprobación del presente estudio; conformar los grupos de empleados en el lugar y horarios acordados; concientizar a los empleados de la importancia de realizar esta evaluación; asistir puntualmente a las reuniones de avance del estudio a las que se les convoque; aprobar el documento final.

- **Responsabilidad para los empleados:** Asistir puntualmente a las reuniones convocados; contestar todas las preguntas de forma concreta y objetiva; involucrarse en los programas de mejora del clima organizacional.

b) Recoger la información (evidencia) del clima organizacional. De acuerdo al cronograma autorizado de actividades para la administración de los formularios, la recopilación de la información se hará a grupos menores de 10 personas en los lugares y horas acordadas; el proceso de llenado del formulario consume un promedio de 60 minutos de acuerdo al nivel académico de los empleados; esta información se tabulará por áreas preestablecidas; los resultados de la evaluación se presentarán en función de los factores o áreas utilizadas; se hará un informe final con su diagnóstico, con los cuadros respectivos de los resultados y las gráficas correspondientes por departamentos,

secciones y/o gerencias, con sus conclusiones y recomendaciones, este informe deberá ser discutido por el grupo de trabajo y los delegados autorizados por parte del hospital.

c) Comparar evidencias con los objetivos y los requerimientos. Con los resultados obtenidos de la evaluación deberá hacerse una comparación con los objetivos perseguidos, para determinar cuáles son los beneficios logrados de manera directa e indirecta con la evaluación. Además determinar si los requerimientos de la evaluación fueron satisfechos de manera oportuna.

d) Formar juicios basados en las comparaciones efectuadas. Esto determina si los resultados obtenidos de la evaluación han sido aprovechados. Los juicios emitidos son el fundamento del Plan Estratégico que es la respuesta para mejorar el clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil, tiene como propósito: implementar programas de mejora continua, para institucionalizar las fortalezas y superar las debilidades detectadas en el mediano y largo plazo.

14- IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Permite definir las estrategias y tácticas que harán posible convertir la visión en realidad. Las estrategias y tácticas son enunciados del compromiso que adquiere la Dirección de una empresa, para poner en práctica sus metas. Las estrategias emanan de las metas a largo plazo. Cada una debería engendrar y contar con el apoyo de un determinado número de tácticas (planes de acción y programas específicos a corto plazo).

CAPITULO II
DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
C- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con la autorización de la Dirección del Hospital, se desarrolló el formulario que se utilizó para encuestar al personal administrativo sobre los aspectos que se estimó necesarios para determinar la influencia de estos en la calidad de vida de los empleados. El formulario fue dividido en doce áreas, que comprenden una serie de preguntas que tienen como propósito recoger información sobre los aspectos siguientes: el puesto de trabajo, la relación con el superior inmediato, la relación con otros trabajadores, la política de compensación, la comunicación, la capacitación y desarrollo, la estructura organizacional, la actitud general hacia el hospital, los principios, valores y creencias, el ambiente físico de trabajo, la calidad en el servicio interno y externo, y por último la productividad.

Para efectuar la evaluación del clima organizacional, se procedió a convocar al personal administrativo a una exposición sobre el tema. Luego se formaron grupos de diez trabajadores para ser evaluados, teniendo en cuenta que se evaluarán personas de un mismo departamento. El llenado del formulario tardó un promedio de 60 minutos, dependiendo de la información profesional del evaluado.

La investigación de campo, es de tipo casual, debido a que existe una estrecha relación de causa y efecto de las variables que intervienen en el objeto de estudio. Esto permite que en la medida que se alcancen los indicadores de progreso, se satisfacen en buena medida, los objetivos de la investigación.

1- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos que se cumplieron a través de la investigación:

- Evaluar el clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil, para identificar las fortalezas y debilidades y orientar los esfuerzos que permitan crear las condiciones favorables para optimizar el rendimiento y calidad del recurso humano.
- Conocer la forma de cómo es evaluada la gestión administrativa que se realiza en el Hospital, referente al Clima Organizacional.
- Identificar los diferentes factores que afectan el normal funcionamiento del Hospital, y que le restan eficiencia y efectividad en su quehacer diario. De manera que se puedan formular una serie de estrategias para crear y mantener una cultura de mejora continua de la calidad de vida organizacional en el hospital.

2- IMPORTANCIA

Permitió determinar la situación actual que afrontan las personas que laboran para el hospital. Se identificó la forma en que es evaluado el quehacer administrativo referente al clima organizacional. Además, facilitó recopilar información que permite sustentar las recomendaciones para mejorar el Clima Organizacional, al determinar las

necesidades a considerar en la elaboración de un plan de acción que tenga como objetivo eliminar o reducir dichas necesidades, facilitando con ello, un clima organizacional saludable para ejecutar un trabajo de alta calidad en beneficio de los usuarios y, más aún, optimizando los recursos del Hospital.

3- UNIVERSO Y POBLACION

Con base a la información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos del Hospital Nacional Zacamil, el número de empleados asciende a 665 personas. El personal administrativo que labora en el hospital es de 70 personas. Este número, determina el tamaño de la población, por lo que se puede afirmar, que el universo y la población de estudio son finitos, para el desarrollo del trabajo de investigación.

a) CALCULO DE LA MUESTRA (CENSO)

El número de la muestra está determinado por la cantidad total de empleados que labora en el área administrativa del hospital, 70 personas. Por lo que la investigación que se desarrollará es un censo.

4- ALCANCES Y LIMITACIONES

Entre los alcances y limitaciones que se obtuvieron en la investigación se tienen:

a) ALCANCES

- Se logró la aprobación de parte de las máximas autoridades en el Hospital Nacional Zacamil, para el desarrollo de la evaluación del clima organizacional.

- Se encuestó a 70 personas, a quienes previamente se les dio una exposición sobre el clima organizacional, su objetivo, importancia, sus características, bondades y limitantes.

- Se entrevistó a jefes y asistentes de diversos departamentos del área administrativa del Hospital. Todo esto, permitió recopilar información valiosa para el desarrollo del presente Trabajo de Graduación.

b) LIMITACIONES

Durante el proceso del llenado de las encuestas hubo mucho tiempo de interrupción entre la entrega y la devolución de los formularios llenos, por el personal del hospital.

5- ALCANCES Y LIMITACIONES

Se utilizaron dos fuentes para la recopilación de información, las que se clasifican como primaria y secundaria.

a) FUENTES PRIMARIAS

Esta se obtiene directamente mediante el uso de cuestionarios, listas de verificación, observación ordinaria y participante. Cada una de estas técnicas, tiene sus propias bondades y limitaciones. En ciertos casos, la encuesta fue la técnica idónea que se utilizó para explorar determinados aspectos de la población en estudio, en otros, se utilizó básicamente la observación, llenar las listas de verificación o realizar entrevistas a personas claves en el hospital, teniendo como apoyo la encuesta.

Para la elaboración del cuestionario que se usó para la recopilación de la información primaria, es importante señalar que está acorde al cuadro de operacionalización de la hipótesis, para analizar cuidadosamente los distintos indicadores, con el propósito de seleccionar la técnica más apropiada para investigarlos, sin perder de vista la disponibilidad de recursos. En este sentido, se utilizó un cuestionario preelaborado, para obtener información directa de los trabajadores administrativos del hospital. Además, se usaron listas de verificación de las cinco “S” para chequear las condiciones en que se encuentran las instalaciones, mobiliario y equipo del hospital.

b) FUENTES SECUNDARIAS

Esta información se obtuvo de fuentes documentales, tales como: libros, revistas, tesis, manuales, folletos. El uso de esta información, hizo posible completar, documentar y facilitar el análisis del clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil y de la forma en que se está administrando.

6- TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se empleó la entrevista personal con jefes, con el personal técnico-administrativo, cuestionario y listas de verificación, con el propósito de ampliar, corroborar y verificar la información obtenida en los formularios. De manera, que la información recopilada fuera de calidad para el desarrollo del presente trabajo de graduación.

9- ANÁLISIS

Se efectuó una clasificación de la información tabulada para examinarla con el propósito de responder a las distintas situaciones planteadas en las hipótesis que sustentan la investigación. Se realizó mediante la combinación de los porcentajes de cada frecuencia con las respuestas de las personas entrevistadas, lo que facilitó efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las preguntas agrupadas en las doce áreas en que se estructuró el formulario cuestionario de evaluación.

10- INTERPRETACIÓN

La interpretación es el proceso mental mediante el cual, se le encuentra un significado más amplio a la información obtenida. Para facilitar esta labor, se resolvió por separado cada área, por departamento y por pregunta. Se describió brevemente un comentario de las respuestas a las preguntas, identificándose así las posibles causas del objetivo planteado.

D- SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL NACIONAL ZACAMIL

1- EL PUESTO DE TRABAJO

En ésta área de trabajo se pretende evaluar el grado de conocimiento que tiene el trabajador sobre su puesto de trabajo, así como también si se siente satisfecho por las responsabilidades y habilidades que le permite desarrollar de acuerdo a su creatividad e iniciativas. En base a la información obtenida de la evaluación realizada al personal administrativo del Hospital Nacional Zacamil, con relación al puesto de trabajo, se puede inferir lo siguiente:

- Las Funciones y actividades del puesto de trabajo están bien definidas, ya que el 81% del personal evaluado respalda esta aseveración. No obstante, esta área puede mejorarse hasta un 19% que fue el valor obtenido en la evaluación correspondiente al personal que sostiene que las funciones y actividades de los puestos de trabajo no están bien definidas, lo que incide en dispendio de esfuerzos.
- Las Funciones y actividades del puesto de trabajo han sido bien delegadas y difundidas entre el personal que las tiene que ejecutar, ya que el 99% del personal evaluado contestó que las conocer claramente.
- La carga de los puestos de trabajo del personal administrativo del hospital permite tenerlos ocupados todo el día, de acuerdo al 94% de los evaluados, esto permite que se involucren directamente en la consecución de los objetivos de la institución. No obstante lo anterior, el 90% del personal considera que el trabajo que desarrolla es

agradable, interesante y lo más importante es que consideran que les representa un reto profesional.

- La tensión del trabajo que realiza el personal administrativo del hospital tiende a ser excesiva, de acuerdo al 84% de los evaluados, solamente un 16% no manifiesta malestar. Esto es dañino para la calidad del Clima Organizacional de la empresa, el estrés puede perjudicar las relaciones entre los empleados ya sea de manera vertical u horizontalmente. En este sentido, debe dársele atención especial al hecho de que un 61% del personal evaluado contestó que tienen problemas de salud a causa del trabajo que realizan.

- El estilo de liderazgo de los jefes permite a los subalternos hacer aportes importantes para la consecución de los objetivos del Hospital, de acuerdo al 83% de los evaluados. Esto es muy importante, ya que permite que : el 87% manifieste que se les permite desarrollar y poner en práctica su creatividad personal, el 90% del personal administrativo se siente útil, al considerar que sus habilidades y destrezas profesionales son consideradas para lograr las metas propuestas para cada departamento. No obstante estos datos, se puede mejorar sensiblemente el estilo de liderazgo a través de capacitación y desarrollo orientado al perfil de los líderes que se requieren en el Hospital.

- Los recursos necesarios para realizar el trabajo de los diversos puestos son obtenidos en cantidades y las calidades requeridas, de acuerdo al 73% del personal evaluado. Sin embargo, un 27% sostiene que esto no es cierto, lo que produce demoras y deficiencia en el trabajo que realizan. Debe destacarse que este último porcentaje no es nada

despreciable y que representa una buena oportunidad de mejora respecto a este indicador de progreso.

- El ambiente físico de trabajo del personal administrativo del Hospital Nacional Zacamil permite el desarrollo de las actividades en condiciones saludables, higiénicas y seguras tanto para los empleados del hospital así como también, para las personas que requieren de sus servicios, esta aseveración es respaldada por el 66% de los encuestados. No obstante, existe un 34% que la contradice. Razón por la cual, es recomendable que se le dedique atención para efectuar cambios importantes, comenzando por aquellos que no requieran de mucha inversión económica pero que su aporte sea significativo para mejorar la higiene, comodidad y seguridad del ambiente físico del hospital.

- Con base a los resultados de la evaluación, el 94% del personal opina que la carga de los puestos de trabajo del personal administrativo del hospital los mantiene ocupado todo el día y, que además, la tensión derivada del trabajo que realizan tiende a ser excesiva, de acuerdo al 84% de los evaluados. No obstante lo anterior, es importante mencionar que un 62% del personal evaluado sostiene que están realizando reportes y/o trabajos que pueden ser reducidos, eliminados o sustituidos por su poca contribución al proceso de toma de decisiones.

En base a los aspectos citados anteriormente, se puede afirmar que existe una necesidad latente en el personal administrativo porque se realicen cambios orientados a rediseñar sus puestos de trabajo considerando los indicadores siguientes definición y delimitación de funciones, responsabilidad, relaciones, autoridad y metas de trabajo. Y que además, exista el compromiso de la Dirección del hospital por realizar los esfuerzos necesarios

para que cada trabajador cuente con los recursos necesarios de la calidad requerida para hacer un buen trabajo y que este se realice en un lugar higiénico, cómodo y seguro beneficiando con ello a los usuarios del hospital y a los trabajadores mismos.

2- LA RELACION CON EL SUPERIOR INMEDIATO

Esta área está orientada a evaluar el nivel de liderazgo en el hospital, esto es muy importante, porque es el líder el que orienta los esfuerzos, recursos y actividades hacia un objetivo planificado. Así mismo, se pretende evaluar el interés y preocupación que brindan los jefes, coordinadores o líderes por escuchar y atender los problemas de sus subalternos, resolviéndolos oportunamente.

En base a la información obtenida de la evaluación realizada al personal administrativo del Hospital Nacional Zacamil, referente a la relación con el superior inmediato, se puede inferir lo siguiente:

- El estilo de liderazgo de los jefes permite a los subalternos hacer su trabajo en libertad, brindándoles su ayuda cuando es necesario para darle fluidez a la consecución de los objetivos del Hospital, de acuerdo al 83% de los evaluados. Al permitirse al trabajador realizar sus funciones con poca supervisión constante les permite responsabilizarse y a esforzarse a mejorar su potencial de trabajo, ya que se le permite utilizar la creatividad y capacidad personal en el desempeño de su trabajo.
- La capacidad administrativa de los jefes en términos generales es muy buena, ya que el 90% del personal evaluado sostiene que su jefe conoce su trabajo y tiene habilidad para

desempeñarlo. Esto le permite no sólo dar órdenes y escuchar sugerencias, sino que además participa fomentando el trabajo de equipo fortaleciendo con ello la cohesión de grupo, esta aseveración es respaldada por un 80% de las personas evaluadas.

- Las relaciones con los subalternos son buenas, ya que un 77% del personal evaluado sostiene que esto se debe a la confianza y al respeto mutuo, lo que les permite consultar aspectos referentes al trabajo o de tipo personal con bastante naturalidad, debido a que el jefe escucha y atiende los problemas que se le plantean. No obstante, el 23% restante justifica que se le dé atención a este indicador, para mejorar la coordinación, fluidez y confianza necesaria para el desarrollo del trabajo de manera oportuna.

- La comunicación del jefe con sus subalternos es buena, ya que un 84% del personal evaluado sostiene que recibe la información necesaria para el desarrollo de su trabajo en forma oportuna, clara y precisa. Esto permite que el 85% de los evaluados tengan claro lo que el jefe espera de ellos. Sin embargo, pueden mejorarse los canales de comunicación utilizados en el hospital para transmitir información requerida para orientar los esfuerzos de los empleados a la solución de deficiencias que limitan la consecución de los objetivos institucionales.

- El logro de las metas se debe en buena medida a que el 83% de los evaluados sostienen que su jefe tiene una visión clara de la estrategia que se requiere para solucionar los problemas, promoviendo la participación de los miembros del equipo en los trabajos que se realizan en los diversos departamentos del hospital.

- La iniciativa de los jefes en apoyar el adquirir nuevos conocimientos por parte de sus subalternos es muy importante ya que un 93% del personal evaluado sostiene que se le ayuda a mejorar el potencial de trabajo que poseen.

- El desempeño del grupo se fortalece por diversos aspectos, entre los que destacan los siguientes: Sienten que su jefe los valora como seres humanos importantes por encima de otros recursos de la empresa (opinión del 78%); el trato que reciben del jefe es adecuado (el 84% respalda esta opinión); un 76% de los evaluados sostienen que su desempeño es evaluado objetivamente con alguna regularidad. No obstante estos valores, es evidente que en términos porcentuales puede mejorarse sensiblemente el desempeño de los grupos existentes en el Hospital Nacional Zacamil, de tal manera que se aproveche al máximo las capacidades individuales y de grupo.

- El trato que se le brinda a los empleados administrativos es justo y equitativo de acuerdo al 63% de los evaluados, porcentaje que es conveniente mejorar hasta un 37%, evitando con ello un desempeño poco eficiente por el egoísmo y antagonismo entre los miembros del grupo. Además, los jefes deben esforzarse porque sus subalternos tengan las mismas posibilidades de superación en el hospital, necesidad requerida por el 31% de los evaluados que sostienen que existen favoritismos.

En base a los aspectos citados anteriormente, se puede afirmar que existe una necesidad latente en el personal administrativo porque se realicen cambios orientados al fortalecimiento del liderazgo en los jefes de los diferentes departamentos del hospital, considerando indicadores de progreso importantes, como por ejemplo los siguientes: la ejecución del trabajo, la capacidad administrativa, la relación con los subordinados, la

comunicación, el logro de las metas, la iniciativa, el desempeño del grupo y el trato al personal en general. En esta área es saludable que la Dirección del hospital ayude a los jefes a mejorar y fortalecer su personalidad, su carácter, sus conocimientos y destrezas, manera que se le facilite realizar sus funciones de liderazgo y puedan ser reconocidos y aceptados por sus subalternos y colegas.

3- LA RELACION CON OTROS TRABAJADORES

Esta área pretende evaluar la armonía y colaboración existente entre el personal administrativo del hospital. Es decir, que se tiene como propósito estudiar la manera en que las personas actúan dentro del hospital, para la coordinación de esfuerzos, conocimientos y habilidades para el logro de metas específicas en beneficio de la institución, trabajadores y los usuarios de los servicios del hospital. El elemento clave en el comportamiento organizacional del hospital, al igual que en toda empresa son las personas que laboran en él, ya que son éstas las que utilizan las estructuras físicas, la tecnología necesaria para realizar el trabajo que se proponen, de modo que exista una interacción lógica, influyendo con sus acciones el medio interno y externo del hospital. En este sentido, al evaluar la relación entre los trabajadores administrativos del hospital desde el punto de vista de algunos indicadores de progreso, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- La competencia existente entre los compañeros de trabajo de acuerdo al 47% de los evaluados sostiene que es sana, sin embargo, el 53% considera que debe mejorarse este aspecto entre los individuos y grupos formales e informales del hospital. De otra manera, esto afectará seriamente la coordinación necesaria entre los trabajadores de los diversos niveles jerárquicos del hospital, que fue calificada como positiva por un 74% del personal evaluado de un mismo nivel.
- El apoyo y la colaboración entre los compañeros de un mismo nivel jerárquico es positiva de acuerdo al 66% de los evaluados, sin embargo, el 34% restante considera que debe mejorarse estos aspectos. Definitivamente este indicador de progreso debe mejorarse a la brevedad, para evitar dispendio de recursos y más aún, posibles fricciones laborales que pongan en peligro la calidad de vida de los trabajadores del hospital.
- El 97% de los evaluados considera que existe un ambiente de amistad con sus compañeros de trabajo, esto hace suponer que el trabajo se desarrolla sin obstáculos, agilizando el desarrollo de las funciones. Además, permite que exista el grado de confianza necesario entre los compañeros de trabajo para conversar y/o negociar ante situaciones que puedan afectar el desarrollo normal del trabajo, esto es respaldado por un 57% de los evaluados, existe un 43% que estima que debe mejorarse el nivel de confianza que permita conversar asuntos personales o de trabajo que puedan limitar las actividades de trabajo. Estos valores se refuerzan por los obtenidos al preguntar que si mantienen relaciones de amistad fuera de la empresa con sus compañeros de trabajo, un 54% respondió positivamente y un 46% no tiene interés en ver a sus compañeros fuera de su trabajo.

- Un 70% de los evaluados considera que sus compañeros valoran sus contribuciones al hospital, un 30% considera que no es satisfactorio el reconocimiento por sus contribuciones. El 85% del personal administrativo manifiesta que el departamento al que pertenece está integrado por personal capacitado para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo. Estos valores hacen evidente el hecho de que debe mejorarse este criterio porque afecta la pertenencia de grupo y se sabe que la pertenencia a un grupo puede ser traumática y enajenante. La Dirección debe de velar porque sus trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer al Hospital.

- La solidaridad y empatía entre los compañeros de trabajo de acuerdo al 79% de los evaluados surge al ocurrir problemas que afectan al hospital. Esto es muy positivo ya que evidencia el sentimiento de identidad existente entre el personal. Sin embargo, debe de buscarse la forma de que el 21% restante se integre y se solidarice al ser necesario.

Es evidente que la cohesión de grupo en el hospital debe de fortalecerse, ya que la esencia de la cooperación se fundamenta al servirse de todas las habilidades representadas en un grupo y también del proceso en virtud del cual el grupo se convierte en algo más que la simple suma de sus partes. En este sentido, es necesario crear equipos de alto desempeño, los que deben de caracterizarse porque sus miembros, es decir, las personas que laboran para el hospital indistintamente del nivel jerárquico al que pertenezcan, se identifiquen por tener los aspectos siguientes: objetivos realistas claros, sentido compartido de propósito, uso óptimo de los recursos, atmósfera de

apertura, revisión del progreso, aprovechamiento de la experiencia y resistencia a las dificultades.

4- LA POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

En esta área de trabajo se pretende evaluar el grado de satisfacción del empleado respecto al paquete total de compensaciones que recibe por su trabajo. Así mismo, se busca conocer el grado de motivación que hay en el personal y las expectativas laborales con respecto a su permanencia en la institución, al igual que obtener su opinión de las políticas establecidas en el hospital para tal fin. Para observar con más detalle el panorama al respecto, se formularon las preguntas pertinentes que permiten determinar si la política de la compensación del hospital es equitativa, justa, pobre, arbitraria u oportuna. Los resultados obtenidos en estos indicadores de progreso fueron los siguientes:

- El 67% de los evaluados considera que la compensación económica que recibe no está de acuerdo al esfuerzo y a la contribución que hacen al hospital. Un 33% muestra satisfacción por la compensación económica que recibe. El aspecto salarial es de vital importancia para los empleados, lo consideran una forma de reconocimiento que tiene el hospital de compensar su contribución, les indica el estatus que tienen en el hospital. Razón por la cual, debe de prestársele atención especial para no provocar descontento que influya de manera negativa en el desempeño de los evaluados. Al efectuar este análisis debe de considerarse no sólo la contribución económica de cada empleado del hospital en atención al puesto de trabajo que desempeña, sino que además, la cuantía de

esta compensación de acuerdo al mercado laboral de hospitales en el país. En este sentido, el 86% del personal evaluado considera que los salarios no responden al nivel salarial del mercado hospitalario.

- El 79% del personal estima que los aumentos salariales no se hacen de acuerdo a evaluaciones objetivas, justas y planificadas. El 21% está satisfecho por la forma en que se efectúan los aumentos salariales. Esto puede tener influencias negativas en el desempeño laboral del personal evaluado. Razón por la cual, debe revisarse la forma de evaluar el desempeño, de manera que exista retroalimentación que permita eliminar o disminuir las deficiencias en el personal y más aún, que los aumentos motiven a mejorar la contribución de estos para el hospital.

- El 81% de los evaluados considera que en el hospital no existe una política justa de asignación de salarios a los trabajadores en función de sus responsabilidades. Esto es muy delicado porque limita el desempeño y hace suponer que en el hospital predominan otros aspectos no relacionados con el desempeño. Razón por la cual, debe de realizarse una evaluación, clasificación, ponderación de los diferentes puestos de trabajo que permita valuarlos de manera equitativa, justa y oportuna de acuerdo a su contribución a la consecución de los objetivos institucionales.

- El 63% del personal considera que están a la expectativa de buscar un mejor salario en otra empresa. Este es un porcentaje alto que merece que se le dé atención a fin de evitar un posible incremento en la rotación de personal, que vaya en detrimento de los intereses del hospital.

EL dinero es importante para los empleados por diversas razones, para algunos es valioso debido a los bienes y servicios que compra (valor económico) y para otros, lo consideran como un intercambio social (valor social). El dinero tiene un valor de estatus de un empleado con relación al de otros compañeros. Sin embargo, no importa qué tanto se vincule la paga con el desempeño, el salario sigue siendo algo que se origina fuera y es útil fuera del puesto de trabajo, por lo que es conveniente que se complemente con recompensas adicionales. La importancia de esto, puede evidenciarse en la satisfacción personal de un trabajo bien hecho, que puede resultar ser un poderoso motivador para muchas personas. En este sentido, la Dirección del hospital debe esforzarse por lograr que la política de compensación garantice la satisfacción de los empleados, ayudando con ello, a lograr que el hospital obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo altamente productiva, en la cual sus miembros sean remunerados de manera equitativa y justa para alentar un alto desempeño.

5- LA COMUNICACIÓN

Las comunicaciones representan un elemento de vital importancia en las organizaciones, son fundamentales para la toma de decisiones. La comunicación permite transmitir y recibir información, puede ser de dos tipos: formal e informal. Las formales son aquellos que han sido planeadas y que siguen los conductos formales de autoridad, entre las que destacan cartas, memorándums, circulares, etc. La comunicación informal tiene una gran importancia en las empresas. No obstante, el no

estar sujeta a control puede ocasionar que en momentos determinados llegue a ser un factor perturbador de la armonía en la empresa.

En el hospital, los canales de información son diferentes si se dirige hacia entes internos o externos de la institución, los canales de mayor uso son: la comunicación verbal (formal o informal), cartas, boletines, circulares, memorándums. Al exterior del Hospital, existen una diversidad de canales de comunicación, debido a la relación que se mantiene con instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas. Al hacer la evaluación de esta área se pretende conocer la efectividad del flujo de información y de los canales que se utilizan en el hospital, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 79% del personal administrativo considera que los instrumentos de comunicación formal utilizados en el hospital y por ende, en su departamento son confiables. Es necesario hacer un análisis objetivo de esta situación para buscar los mecanismos que permitan mejorar esta deficiencia.
- Es importante destacar que el 96% de las personas evaluadas manifiesta tener tranquilidad después de hablar con sus jefes por la capacidad de respuesta de estos. Además, un 64% está satisfecho en la forma en que se comunican las cosas en el hospital. Es evidente que la efectividad de los canales de comunicación es aceptada por el personal administrativo.
- El 84% de las personas evaluadas manifiesta saber qué canal de comunicación debe seguir cuando desea comunicar algo a la administración del hospital. Es decir, que los canales de comunicación son conocidos por la mayor parte del personal administrativo.

No obstante, por el 16% que no conoce los canales de comunicación es necesario rediseñarlos y darlos a conocer con el objeto de que todo el personal tenga acceso a información clara, precisa y oportuna necesaria para que puedan desarrollar su trabajo.

- Otra razón por la cual, se debe rediseñar los canales de comunicación es por la necesidad de claridad, ya que el 31% de los evaluados considera que se están dando malos entendidos entre el personal del hospital. Esto dificulta el desarrollo normal de las operaciones, tal como lo sostiene el 36% de los evaluados que manifiesta que la comunicación actual no permite que el trabajo se realice eficientemente. Además, estos canales deben de proporcionar la retroalimentación clara sobre la calidad de trabajo que realizan los empleados administrativos y el 26% opina que esto no se está logrando, un 38% opina que no existe información escrita para explicar los procedimientos de cada puesto de trabajo que oriente los esfuerzos de las personas que los ocupan, facilitando con ello que puedan aportar ideas y acciones para resolver deficiencias en el hospital.

- El 53% de las personas evaluadas manifiesta que existe comunicación sobre los planes futuros del hospital, el 47% restante opina que estos planes no se dan a conocer, considerando que se ha evaluado al personal administrativo que de alguna manera está más informado sobre estos tópicos, debe de mejorarse la comunicación de aspectos importantes que ayuden a orientar los esfuerzos del personal, no sólo a nivel del hospital sino también, en cada departamento. De tal manera, que se tome en cuenta diferentes puntos de vista que enriquezcan la toma de decisiones.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una forma de dar a conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos

y valores de los demás. La buena comunicación permite superar los malos entendidos que a veces separan a la gente. En la comunicación intervienen dos individuos por lo menos: un emisor y un receptor. Por ejemplo, un Gerente puede enviar cientos de boletines, la comunicación se dá en el momento en que los subalternos los reciben, los leen y los comprenden. Es decir, la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice. Sin la comunicación, no pueden los empleados conocer lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la empresa no puede subsistir sin ella. La cooperación se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Se considera que la importancia de tener buenos canales de comunicación en el hospital queda comprendida; con toda seguridad se puede afirmar que todo acto de comunicación influye de alguna manera en el hospital. Razón por la que se debe motivar a lograr que la comunicación formal e informal garantice la fluidez y la claridad necesaria para mantener relaciones interpersonales claras, oportunas y precisas, tanto internamente en el hospital, así como también, con las demás instituciones con las que se relaciona.

6- CAPACITACION Y DESARROLLO

Este aspecto pretende conocer el área de la capacitación y desarrollo, cómo lo perciben los empleados del área administrativa, para así poder tener una idea clara acerca de la formación de los empleados en el trato al público y en cuanto al desarrollo de sus actividades de una manera eficiente y oportuna; dirigida a lograr los objetivos de toda la institución.

La formación profesional de los trabajadores y más aún de los jefes en el hospital, está orientado a formar en ellos cualidades propias de líderes. Esto es importante, ya que en estos tiempos de cambios e incertidumbre, se necesita que las personas que dirigen y las que obedecen estén cada vez más capacitados para la toma de decisiones, para ejecutar las actividades que les encomienden. En este sentido, es importante analizar como ven esta actividad los empleados administrativos del hospital. Para ello, se han agrupado sus comentarios en indicadores de progreso que se listan a continuación:

- Las necesidades de capacitación no se están determinando adecuadamente, un 39% de los evaluados sostiene que la capacitación que recibe no está acorde a las necesidades de su puesto, por ende, es poca la contribución para el buen desempeño de sus funciones y responsabilidades. El 59% manifiesta que la capacitación disponible no tiene como objetivo prepararlos para ser ascendidos en el hospital. Un 64% opina que los planes de capacitación no les ayuda para poder asumir nuevas responsabilidades en el futuro.

Estos valores deben motivar a efectuar una revisión de los planes de capacitación y de la forma en que éstos están siendo presentados al personal.

- El 53% de los evaluados manifiestan que existen barreras a la hora de asistir a los cursos de capacitación, este porcentaje coincide con el 50% que opina que no recibe estímulos para participar en seminarios fuera del hospital. No obstante, un 61% de los empleados del área administrativa está de acuerdo en que las reuniones se están realizando de una manera que permite mejorar el desempeño. Sin embargo, debe de evitarse cualquier barrera que limite el beneficio derivado de la capacitación y el desarrollo.

- Las oportunidades de ascenso que se brindan en el hospital son buenas de acuerdo al 63% de las personas evaluadas, ya que se evalúa sistemáticamente el potencial de los aspirantes a asumir nuevas responsabilidades. Sin embargo, el 56% opina que no recibe las herramientas necesarias para actualizarse en asuntos relacionados con su puesto de trabajo.

- El 73% de los evaluados opina que tiene pensado hacer carrera profesional en el hospital. Es decir, que de las 70 personas encuestadas 51 consideran permanecer en la empresa dándole continuidad a los planes institucionales, evitando con ello una rotación elevada del personal.

Estos aspectos deben de motivar a realizar esfuerzos por dotar al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para formar, mantener y mejorar el servicio brindado a la población y que además estén preparados para desempeñar eficientemente los actuales y futuros puestos de trabajo.

7- LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando una empresa establece una estructura organizacional, adopta para ello el sistema de organización más convincente, define todos los recursos necesarios y a la vez le asigna a cada elemento de la organización sus funciones, atribuciones, responsabilidades, autoridades y otros aspectos necesarios, para poder cumplir con las actividades encomendadas. Sin embargo, en la actualidad el Hospital no cuenta con un organigrama actualizado, que esté claramente definido, aprobado y difundido internamente, que facilite la asignación de responsabilidades y la distribución de autoridad, lo que incide en desperdicios de materiales y esfuerzos, así como de incomodidades en las relaciones interpersonales entre el personal, dificultando con ello, la coordinación necesaria para lograr los objetivos del hospital. En ésta área se pretende evaluar todos los aspectos de la estructura de la organización, tales como: el entendimiento de los objetivos generales del hospital, la claridad de las funciones y responsabilidades, los sistemas y métodos de funcionamiento entre otros. En este sentido, se analizan los siguientes indicadores de progreso:

- El 96% del personal evaluado conoce los objetivos del hospital, el 97% dice conocer los objetivos que se persiguen en el departamento para el cual trabaja, lo que facilita la consecución de los objetivos.
- El 89% de los evaluados manifiesta que las actividades de los departamentos, equipos y de sus miembros están claramente definidos, facilitando con ello la coordinación DE esfuerzos, ya que cada quien sabe qué debe perseguir con sus acciones.

- El 84% de los evaluados manifiesta que entiende con claridad las relaciones de trabajo existente entre cada proceso y entre cada equipo y/o departamento. Es importante este aspecto, ya que esto determina que casi todos saben el rol que deben desempeñar. No obstante, debe prestársele atención al hecho de que el 56% de los evaluados manifiesta que el hospital no cuenta con la claridad y la cantidad de personal necesario para cumplir con las metas de trabajo.

- El 89% del personal evaluado respondió sentirse a gusto laborando para el hospital, esto es importante porque contribuye a un mejor clima organizacional. Sin embargo, esta satisfacción debe ser compartida con los pacientes que utilizan los servicios y para ello, los sistemas y procedimientos deben ser revisados, que estén orientados al usuario, ésta petición es compartida por el 40% de los evaluados.

- El 97% de los evaluados se sienten comprometidos con el cumplimiento de la misión de la empresa. Esto permitirá orientar esfuerzos a lograr mejorar la calidad del servicio que se brinda en el hospital.

Los esfuerzos de la Dirección del hospital deben de orientarse a dotar al hospital de una estructura organizacional que facilite el comportamiento y el aprendizaje organizacional necesario, para mantener un desempeño humano en el trabajo saludable para la institución, las personas que laboran en el hospital y, lo más importante para aquellos que reciben atención médica.

8- ACTITUD GENERAL HACIA EL HOSPITAL

En esta área se pretende evaluar qué tipo de actitud tiene el trabajador hacia el hospital. Debe señalarse que los empleados tienen una buena disposición en cuanto a su fuente de trabajo y su futuro en el hospital. Según la mayoría de encuestas los empleados están satisfechos y no están dispuestos a cambiarse de trabajo a corto o mediano plazo. Así como también, se sienten comprometidos con el éxito del hospital. Esto es muy importante porque refleja el buen ánimo con el que se desarrollan las actividades de trabajo, lo que genera mayor efectividad en el mismo y reduce la rotación de personal al mínimo. Los resultados de la evaluación son los siguientes:

- El 90% del personal está satisfecho con el trabajo que desempeñan. El hospital cuenta con una gran ventaja en cuanto a la satisfacción de su personal por considerar que la institución es una excelente fuente de trabajo y muy estable. El 99% del personal administrativo manifiesta sentirse orgulloso de pertenecer al hospital. Lo anterior indica el alto nivel de identificación que sienten los trabajadores por la institución.

- El 59% de los evaluados consideran que tienen futuro trabajando para el hospital. Al relacionar este dato con el indicador anterior, se puede afirmar que si bien es cierto que el personal administrativo se siente satisfecho de laborar en el hospital, el 41% estima que no tienen futuro laboral en la institución. No obstante, el 86% considera quedarse largo tiempo laborando para él, porque el 98% se sienten comprometidos con el éxito del hospital, aunque el 70% manifiesta que requieren una revisión salarial.

- El 84% de los evaluados manifiesta que se han cumplido las expectativas de trabajo que tenían antes de ingresar al hospital, por lo que se puede decir que existe la disponibilidad de cumplir con los compromisos acordados.

Respecto a los indicadores evaluados en esta área se puede concluir que es necesario administrar eficazmente el comportamiento individual y colectivo del personal del hospital. De manera que la satisfacción en el trabajo sea generalizada y constante mejorando con ello la calidad de vida laboral. Es decir, los esfuerzos de la Dirección estarán orientados a evitar que las actitudes del personal se tornen adversas ya que esto podría provocar situaciones irracionales que afecten la productividad, ausentismo, rotación del personal, mala calidad del servicio, robos, desperdicio de recursos por parte de los trabajadores, problemas disciplinarios, entre otros males.

9- PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS

En esta área de trabajo, el enfoque está orientado a medir de forma general los principios, valores y creencias que a juicio del personal administrativo deben practicarse en el hospital. Para ello se presentan listados los siguientes indicadores de progreso:

- El compromiso personal es lograr el máximo esfuerzo en beneficio del hospital, de acuerdo al 97% del personal evaluado. Es decir, que la identificación y subordinación de los empleados es plena respecto a los intereses del hospital, lo que hará posible que cada trabajador sea un facilitador de una comunicación abierta que fomente el trabajo en equipo, permitiendo con ello, mejorar cada día los servicios ofrecidos en el hospital.

- Un 90% de los evaluados opina que se les permite usar su iniciativa y creatividad en sus puestos de trabajo y, que además se les fomenta la educación como la base para lograr crecimiento, superación y desarrollo en el hospital.
- Un 70% de los evaluados manifiesta que se promueve el respeto a las personas y al entorno para lograr armonía en el hospital, un 50% dice que se les reconoce públicamente el esfuerzo, la tenacidad y la perseverancia por cumplir los objetivos de la institución. Se estima que estos deben ser aspectos a considerar seriamente para mejorar el clima organizacional del hospital.
- Un 22% de los empleados evaluados sostienen que debe de mejorarse las políticas institucionales, de manera que estas ubiquen como foco de atención la satisfacción del cliente interno y externo, ya que de esta manera se fortalecerá el bienestar del hospital y de los empleados. Esto debe ser evidenciado en el profesionalismo de los empleados y en la rapidez en que estos realicen los procesos de atención al cliente.
- El 71% de los empleados opina que se promueve la toma de decisiones y la flexibilidad para aceptar el cambio. Sin embargo, se le debe ayudar a éste indicador para lograr que el personal asuma con agrado las responsabilidades emanadas de nuevos cambios. Pero este esfuerzo, debe de realizarse de una manera honesta y leal para lograr una buena integración en el hospital, de manera que cada empleado esté convencido de que la innovación constante le permitirá lograr el crecimiento deseado y por lo tanto, estos cambios los vea como la oportunidad de aprender algo nuevo que lo enriquecerá en su acervo cultural.

Los principios, valores y creencias forman uno de los elementos más importantes ya que los fundadores de una empresa, en el momento de crearla, por lo general mucho antes de siquiera pensar en formular una declaración informal de su misión, o conjunto de metas poseen y de alguna manera la dejan impregnada en la misión corporativa. El sentido de los principios, valores y creencias es conmover el corazón, no cerrar la mente. Por esta razón, debe mantenerse una actitud abierta a los de mayor importancia para el personal y más aún, no olvidar que todas las personas comprenden los principios, valores y creencias, pero no todos comprenden las cifras. Es importante entonces, definir y fomentar los principios, valores y creencias necesarios para lograr una cultura organizacional saludable que permita mejorar y mantener la calidad de vida actual de los trabajadores del Hospital Nacional Zacamil.

10- AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

En esta área de trabajo, se pretende medir la calidad del ambiente físico de trabajo y cómo afecta el desarrollo de las labores diarias. En el caso del personal administrativo, cuenta con un ambiente adecuadamente ventilado e iluminado, solo un pequeño porcentaje opina que las condiciones actuales son deficientes y que por lo tanto afectan negativamente su trabajo. En general, el mobiliario y equipo de trabajo está en buenas condiciones y los empleados están conformes con los factores relacionados con su área de trabajo. No obstante, la ornamentación puede ser muy útil para crear y mantener un ambiente físico de trabajo agradable, cómodo y funcional que ayude a mejorar la satisfacción del personal y de los usuarios.

11- CALIDAD EN EL SERVICIO INTERNO Y EXTERNO

Con ésta área se pretende evaluar la calidad en el servicio que se brinda y la satisfacción que se da en cada empleado en su relación de trabajo con otros compañeros, lo mismo que entre equipos y departamentos. Se encontró que la mayoría del personal administrativo del hospital cree que los procesos existentes favorecen la calidad en el servicio, lo que significa que son prácticos y ágiles, que no entorpecen el desarrollo del trabajo. Sin embargo no está muy difundida la práctica de entrevista a clientes externos para tener una mejor perspectiva de las áreas que pueden mejorarse. De la evaluación realizada respecto a ciertos indicadores los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 53% del personal contestó que existe un apoyo institucional para fortalecer la calidad del servicio que se brinda, lo que se facilita de acuerdo al 66% debido a que los procesos del trabajo están orientados al bienestar de los usuarios. No obstante, un 53% opina que existe la necesidad de darle seguimiento a la calidad del servicio que se brinda tanto a nivel interno como externo, mediante el uso de mecanismos que permitan conocer lo que los usuarios piensan respecto al servicio que reciben. De esta manera, se tendría un conocimiento de las quejas que hacen los clientes externos, lo que facilitaría efectuar cambios orientados a lograr mejorar el servicio que se brinda en el hospital.
- El 89% de los evaluados manifiestan que se les ha impartido cursos de capacitación y charlas sobre la calidad en el servicio al cliente. Esto es positivo, porque se puede dialogar sobre cómo mejorar el desempeño de los empleados y así disminuir cualquier deficiencia en los procesos del hospital.

La calidad en el servicio interno y externo siempre puede ser mejorado, todo dependerá de la forma en que se tomen las deficiencias. Es decir, es necesario que estas se vean como la oportunidad de mejorar y no como algo negativo y frustrante.

12- PRODUCTIVIDAD

Con esta área se pretende evaluar la utilización que se está haciendo de los recursos disponibles para la realización de las operaciones del hospital. Es decir, que se evalúa la relación que tiene la cantidad de recursos que se tienen disponibles con la cantidad y la calidad de los productos y servicios que se realizan con dichos recursos. Para este fin se entrevistó al personal administrativo del hospital para conocer cuál es su posición sobre diversos indicadores que se listan a continuación:

- El 97% del personal evaluado manifiesta que el trabajo se tiene organizado de forma tal que se logre el máximo rendimiento del personal y de los recursos materiales, debido al ordenamiento lógico del trabajo. Sin embargo, debe de reforzarse este aspecto, con un procedimiento de valoración del trabajo que reconozca el esfuerzo individual y colectivo; tienen que realizarse estudios de los procesos y movimientos de cada puesto de trabajo que asegure la fluidez constante que permita dar un servicio de calidad, oportuno y preciso, estableciendo metas para cada puesto de trabajo con un respectivo plan de incentivos que asegure el rendimiento del personal.
- Un 73% considera que no se tienen debidamente ponderadas las normas cualitativas y cuantitativas de trabajo que asegure la calidad del servicio, el 56% manifiesta que no se

da una comprobación del rendimiento diario mediante hojas de control que incluyan los indicadores de progreso para evaluar la consecución de metas, en el análisis del rendimiento en los puestos de trabajo un 85% considera que se debe de investigar y eliminar todas aquellas causas que provoquen pérdida de tiempo. Además, el 69% opina que se debe estipular tiempos adecuados para el desarrollo de todas las actividades a ser ejecutadas en cada puesto de trabajo, la distribución de los puestos de trabajo debe considerar los recorridos de transporte, de forma que éstos sean tan cortos como sea posible para evitar desperdicio de tiempo por desplazamientos.

- Un 77% del personal evaluado manifiesta que existe la oportunidad de mejorar notablemente la productividad actual, el 53% opina que no existe una planificación del trabajo en función del tiempo atendiendo a lo urgente e importante, el 61% del personal administrativo considera que alguna de sus actividades se pueden eliminar sin sacrificar la efectividad de su trabajo. Estas últimas tres consideraciones, reflejan la oportunidad de mejorar el rendimiento del personal en el trabajo mediante una buena planificación basada en la importancia de las actividades a realizarse y redefinir las funciones que son necesarias ejecutar por su contribución al servicio del cliente, eliminando todas aquellas operaciones y desplazamientos que no aporten ningún beneficio.

Lo anterior, hace evidente la necesidad de mejorar los niveles de productividad, mediante una mejor utilización de los recursos disponibles en el hospital sin deteriorar la calidad del servicio brindado. Para una mejor comprensión de los recursos con que cuenta el Hospital Nacional Zacamil, éstos se han clasificado de la manera siguiente: humanos, financieros, materiales y técnicos.

a) HUMANOS

En la actualidad trabajan en el Hospital un total de 665 personas. De las cuales, 70 pertenecen al área administrativa y están distribuidas de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	JEFATURA SUBALTERNOS		
Unidad Financiera Institucional UFI	1	10	
Suministros	1	5	
RRHH	1	5	
Jefatura médica y enfermería	1	8	
Servicios Generales	1	16	
Patronato	1	5	
Sub Dirección Médica	2	1	
Nosocomiales	1	1	
Investigación Científica	1	0	
Sistemas	1	1	
Jurídico	1	1	
Sub Dirección Administrativa	1	1	
Dirección	1	2	
TOTALES	14	56	70

b) FINANCIEROS

Actualmente el Hospital enfrenta una creciente demanda de servicios médicos asistenciales, y una limitada capacidad de recursos físicos, humanos y financieros, por lo que la institución realiza esfuerzos a fin de atender la demanda sin el deterioro de la calidad de los servicios que se brindan. En este sentido, se asignan los recursos

priorizando necesidades, de tal manera que se cubran los servicios e insumos indispensables para el normal funcionamiento del hospital. Esto es evidente, en el presupuesto para el año 2000, de acuerdo a publicación del Diario Oficial de fecha 13 de diciembre de 1999, en las páginas 537 y 538 se lee lo siguiente:

i) Destino del gasto por fuente de financiamiento:

COD. UNIDAD	FONDO GRAL.	RECURSOS	TOTAL
	PRESUPESTARIA	PROPIOS	
01	Dirección/Admón.. ¢ 8,812,170		¢8,812,170
02	Servicios integ. 39,029,830	4,916,890	43,946,720
	TOTAL	4,916,890	52,758,890

ii) Gastos por rubros de agrupación:

COD. UNIDAD	FONDO GRAL.	RECURSOS	TOTAL
	PRESUPESTARIA	PROPIOS	
01	Dirección/Admón.. ¢ 7,395,830	1,416,340	¢8,812,170
02	Servicios integ. 32,426,100	11,520,620	43,946,720
	TOTAL	12,936,960	52,758,890

iii) Clasificación económica institucional por área de gestión:

GASTOS CORRIENTES	DESARROLLO SOCIAL
Gastos corrientes	52,758,890
Gastos de consumo o Gestión Operativa	52,758,890
Remuneraciones	39,821,930
Bienes y servicios	12,936,960
Total	52,758,890

iv) Destino económico por unidad presupuestaria:

CODIGO	UNIDAD PRESUPESTARIA	GASTOS CORRIENTES
01	Dirección y Administración	8,812,170
02	Servicios integrales en salud	43,946,728
	Total	52,758,890

v) Ingresos para financiar el presupuesto:

Ingresos Corrientes		¢4,916,890
14 Venta de Bienes y Servicios		
142 Ingresos por Préstamos		
14202 Servicios de Educación y Salud	¢4,916,890	
16 Transferencias Corrientes		47,842,000
162 Transferencias Corrientes del Sector Público		
1623200 Ramo de SPAS	47,842,000	
Total		52,758,890

c) MATERIALES

Son todos aquellos elementos tangibles necesarios para el normal funcionamiento del Hospital. Los cuales se describen a continuación:

Mobiliario y Equipo de Oficina:

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| - Escritorios | - Papelería y útiles de oficina |
| - Sistemas de comunicación | - Máquinas de escribir |
| - Sistemas de computación | - Contómetros |
| - Papeleras | - Equipo de transporte |
| - Archivos | - Equipo de transporte |
| - Sillas de espera, etc. | - Muebles de sala |

Para los servicios de emergencia cuenta con:

- Instalaciones de agua fría, caliente, oxígeno y sucesión, salas para cirugía menor, curaciones y almacenamiento de materiales
- Sala anexa para yeso

- Sala para terapia respiratoria, equipada con: oxígeno, incubadora, negatoscopio, movitaderos para electrocardiogramas y signos vitales, sillas de rueda.
- Aparatos de Rayos X estáticos y portátiles, etc.

d) TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

Estos recursos, están conformados por el conocimiento humano tanto científico como técnico y tecnológico, que permite el uso racional de los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone el Hospital.

En la actualidad, el Hospital no cuenta con herramientas administrativas adecuadas, tales como manuales de organización, de descripción de puestos, de normas, de personal y de procedimientos que orienten los esfuerzos de los diferentes puestos de trabajo y que ayuden a la mejor utilización de los recursos disponibles.

E- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación, están fundamentadas en la situación actual del Hospital y en el análisis de los resultados obtenidos en el censo realizado al personal administrativo.

1- CONCLUSIONES:

1- La mayoría del personal representado por un 52.85% opina que las oportunidades de desarrollo en los puestos de trabajo se presentan por favoritismos por la relación con el jefe y no necesariamente por el mejor desempeño de un empleado; lo que afecta la cooperación y apoyo en los compañeros en actividades de trabajo y reduce las actividades fuera del trabajo.

2- El personal del Hospital Zacamil cree que el salario que devengan no compensa el esfuerzo que realizan, por lo tanto es un factor de insatisfacción y opinan que no están en su nivel óptimo con respecto al mercado de hospitales y en cierta medida esta insatisfacción es la posible causa de rotación de personal y la poca productividad. Además, no se realizan evaluaciones del desempeño que sean justas y objetivas.

3- La comunicación es un elemento que necesita mejorarse ya que un elevado porcentaje del personal (68.57%) opina que se presentan malos entendidos debido a los canales de comunicación deficientes y esto conlleva a mala calidad en el servicio prestado entre empleados y a pacientes. Además, se requiere una mejor planificación de los planes futuros del hospital, ya que el 47.14% no los conoce y por lo tanto, ignoran cual debe ser su contribución para lograrlos.

4- Un considerable porcentaje del personal (38.57%) manifiesta no recibir capacitación para el buen desempeño de sus funciones y responsabilidades y al mismo tiempo el 58.57% de quienes sí reciben opinan que no les posibilita un ascenso, por lo tanto no hay uniformidad en la capacitación para todos los empleados y no se aprovechan los conocimientos adquiridos por quienes reciben la capacitación.

5- La opinión de la mayoría de empleados (55.70%) cree que el personal con que cuenta el hospital no es suficiente para cumplir con la meta de su departamento, dado que la cantidad de trabajo va en aumento y no se contrata nuevo personal y que es necesario aumentar la calidad del existente.

6- En general todo el personal del hospital tiene una buena actitud hacia el desarrollo de las funciones de su puesto de trabajo o está satisfecho con su trabajo, sin embargo un buen porcentaje (41.43%) no cree que tenga un buen futuro laboral al quedarse trabajando en el hospital.

7- El reconocimiento público al esfuerzo del empleado por cumplir con los objetivos del hospital es un área que ha estado descuidada y genera descontento en el 50% del mismo ya que opinan que no vale la pena esforzarse demasiado por cumplirlos porque no cuentan con una política de reconocimiento definida.

8- En cuanto al ambiente físico de trabajo la mayoría del personal está conforme con el existente, pero debe tomarse en cuenta que existe un porcentaje que necesita mejorarse en ciertas áreas como las de ventilación, iluminación y la distribución de las áreas de trabajo ya que el 35% no está satisfecho con las condiciones actuales.

RECOMENDACIONES

1- Para favorecer la armonía y la colaboración existente entre el personal del hospital se deben sustentar o respaldar las oportunidades de desarrollo con evaluaciones objetivas del desempeño de cada trabajador y no tomar en cuenta criterios subjetivos del jefe.

2- Hacer una revisión de la compensación salarial actual con las responsabilidades de cada puesto de trabajo para ubicar posibles áreas de trabajo que estén sobrecargadas de funciones y mal remuneradas.

- 3- Que el jefe de cada área de trabajo se responsabilice de explicar a su departamento los objetivos y metas del hospital en general y de su área específica para que los empleados conozcan su responsabilidad hacia ellos y a la vez incrementar la comunicación formal en los aspectos relevantes que conciernan al departamento.
- 4- Hacer una revisión de las áreas, departamento o puestos de trabajo que no han recibido capacitación hasta el momento e incluirlos en los planes futuros del departamento de recursos humanos, ya que algunas áreas han sido sobrecapacitadas y otras están olvidadas.
- 5- Considerar la posibilidad de incrementar el personal en las áreas cuyo volumen de trabajo ha aumentado considerablemente, haciendo las proyecciones pertinentes para que sean considerados en el próximo presupuesto de la nación o redistribuir su asignación actual.
- 6- Retomar el personal capacitado para posibles ascensos y reduciendo al mínimo la contratación de personal foráneo cuando existan plazas vacantes.
- 7- Establecer políticas de reconocimiento público por el esfuerzo en el cumplimiento de metas para aumentar el compromiso y la satisfacción que tiene el empleado para cumplir con los objetivos y metas propuestas.
- 8- Revisar las áreas que están mal iluminadas y ventiladas, para mejorar estas dos condiciones, facilitar el trabajo de los empleados que ven reducida su productividad mejorando la calidad del ambiente físico en general.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA

ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL NACIONAL ZACAMIL

A- MODELO DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo de evaluación, está compuesto por doce áreas: el puesto de trabajo; la relación con el superior inmediato; la relación con otros trabajadores; política de compensación; comunicación; capacitación y desarrollo; estructura organizacional; actitud general hacia el hospital; principios, valores y creencias; ambiente físico de trabajo; calidad en el servicio interno y externo y la productividad; que está diseñado para evaluar los sentimientos, percepciones y motivaciones de los empleados del área administrativa del Hospital Nacional Zacamil hacia su trabajo y al hospital en general. Se mide de alguna manera, el impacto que tiene el trabajo y el entorno laboral en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Así como también, identificar las fortalezas y debilidades que estos tienen.

El orden de la clasificación anterior, se efectuó para efectos de profundizar en cada área y no necesariamente tienen que darse en ese orden y menos aún, que el número asignado signifique el grado de importancia. Estas áreas, están íntimamente relacionadas con otras e interactúan entre ellas. Para una mejor comprensión de la relación e incidencia de las áreas utilizadas en el modelo de evaluación del clima organizacional se adjunta un gráfico como anexo que presenta esta interrelación. **Ver anexo No. 7**

1- El Puesto de Trabajo

Esta área comprende quince preguntas cerradas y una abierta. Todas ellas, están orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuales destacan los siguientes: la definición de funciones y las relaciones de trabajo; la delegación de responsabilidades; la delegación de autoridad; las metas de trabajo; los recursos necesarios para su trabajo; las exigencias; las alternativas y restricciones para ejecutar su trabajo.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “elaborar las descripciones y perfiles de puestos que comprendan: una depuración, clasificación, rediseño y enriquecimiento de las actividades a realizar por cada trabajador administrativo del Hospital Nacional Zacamil.

2- La Relación con el Superior Inmediato

Esta área comprende dieciséis preguntas cerradas y una abierta. Todas ellas, están orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso relacionados con la relación con el jefe inmediato, entre los cuales destacan los siguientes: si la relación es o no agradable, si existe cooperación, solidaridad, antagonismo, orientación, confianza, igualdad, respeto y buena comunicación.

En el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “formar, entrenar y facilitar el liderazgo, ayudando a los jefes a mejorar sus conocimientos,

habilidades y destrezas que deben ejercer, para incrementar y coordinar el potencial humano que supervisan”.

3- La Relación con Otros Trabajadores

Esta área comprende diez preguntas cerradas y una abierta. Todas ellas, están orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso referidos a la relación con otros trabajadores, entre los cuáles destacan los siguientes: si las relaciones son agradables o desagradables, si existe cooperación, solidaridad, antagonismo, sana competencia, confianza, igualdad, respeto y buena comunicación.

En el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Fortalecer la cohesión de grupo mediante la creación de equipos de alto desempeño, cuyos miembros se identifiquen por tener objetivos realistas y claros, sentido compartido de propósito, uso óptimo de los recursos, atmósfera de apertura, revisión del progreso, aprovechamiento de la experiencia y resistencia a las dificultades”.

4- La Política de Compensación

Esta área comprende cinco preguntas cerradas y una abierta. Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuáles destacan: si la compensación económica es equitativa, justa, pobre, arbitraria

y oportuna; si son otorgadas de acuerdo a evaluaciones objetivas del desempeño y si facilita la permanencia en el hospital.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Lograr que la política de compensación garantice la satisfacción de los empleados, ayudando con ello, a lograr que el hospital obtenga, mantenga y retenga una fuerza de trabajo altamente productiva, en la cual sus miembros sean remunerados de manera equitativa y justa para alentar un alto desempeño”.

5- La Comunicación

Esta área comprende trece preguntas cerradas y una abierta, orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuales destacan: si la comunicación es ascendente, descendente, oportuna, formal, informal; así como los canales y sistemas de comunicación que se utilizan.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Lograr que la comunicación formal e informal garantice la fluidez y claridad necesaria para mantener relaciones interpersonales claras, oportunas y precisas, tanto internamente como también con las demás instituciones con las que se relaciona el hospital”.

6- La Capacitación y el Desarrollo

Esta área comprende nueve preguntas cerradas y una abierta, orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuales destacan: si la capacitación y el desarrollo que se brinda satisface las necesidades y las barreras; si es oportuna y adecuada al puesto de trabajo actual o futuro. Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Dotar al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para formar, mantener y mejorar el servicio brindado a la población y que además estén preparados para desempeñar eficientemente los actuales y futuros puestos de trabajo, mediante programas de capacitación y desarrollo basados en una evaluación sistemática de las necesidades”.

7- La Estructura Organizacional

Esta área comprende ocho preguntas cerradas y una abierta, orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuales destacan: si la estructura organizacional es lineal, funcional, de asesoría, flexible, dinámica, piramidal, achatada, actualizada y fluida; si facilita la coordinación entre personas, tecnología, trabajo y recursos; viabiliza el aprendizaje y despliegue del conocimiento organizacional.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Dotar al hospital de una estructura organizacional que facilite el comportamiento y el aprendizaje

organizacional necesario para mantener un desempeño humano en el trabajo saludable para la institución, los empleados y, lo más importante, para aquellos que reciben atención médica en sus instalaciones”.

8- La Actitud General Hacia el Hospital

Esta área comprende ocho preguntas cerradas y una abierta. Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuales destacan: si la actitud de los empleados es propositiva, negativa, empática, rebelde, indiferente, antagónica; si los empleados están o no satisfechos con su trabajo actual; si está orgulloso de trabajar para el hospital y por lo tanto le gustaría hacer carrera profesional en la institución.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Evitar que las actitudes del personal se tornen adversas provocando ausentismo, un pobre desempeño, mala calidad del servicio, problemas disciplinarios, paros o reducciones en la productividad, robo y desperdicio de recursos, entre otros males”.

8- Los Principios, Valores y Creencias

Esta área comprende quince preguntas cerradas y una abierta, orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos principios, valores y creencias, entre los cuáles destacan: la iniciativa, la creatividad, la motivación, el reconocimiento, la confianza, el respeto, la perseverancia, la lealtad, la honestidad, la innovación, la ética y el compromiso del trabajador hacia la empresa y viceversa.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “Fomentar e institucionalizar los principios, valores y creencias necesarios para lograr una cultura organizacional saludable que permita mejorar y mantener la calidad de vida actual de los trabajadores del Hospital Nacional Zacamil”.

10- El Ambiente Físico de Trabajo

Esta área comprende nueve preguntas cerradas y una abierta, orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso relacionados con el ambiente físico de trabajo que comprende las instalaciones, la higiene, el ornato y la seguridad de las mismas. Entre estos destacan los siguientes: con relación a las instalaciones si son funcionales, limpias, adornadas, seguras, bien cuidadas, bien ubicadas, de fácil acceso, bien distribuidas, ordenadas y confortables; con relación a la higiene de las instalaciones, del entorno, del mobiliario y equipo, del personal y de los procesos de trabajo; la seguridad en el hospital, del entorno, en el manejo de materiales, en los procesos de trabajo, en el traslado de pacientes, en la

operatividad del equipo y en el traslado de mobiliario y equipo; con relación al ornato, que este mejore la apariencia de las instalaciones.

En el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “crear y mantener un ambiente físico de trabajo agradable, que ayude a mejorar la satisfacción del personal”.

11- La Calidad en el Servicio Interno y Externo

Esta área comprende ocho preguntas cerradas y una abierta, orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuales destacan: si los procesos están orientados al cliente; si existe apoyo institucional para fortalecer la calidad que se brinda; si se tienen reuniones y círculos de calidad.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “mejorar la calidad en el servicio interno y externo del hospital que fortalezca el bienestar de los trabajadores, usuarios y del hospital mismo”.

12- La Productividad

Esta área comprende quince preguntas cerradas y una abierta. Orientadas a conocer la apreciación del trabajador respecto a diversos indicadores de progreso, entre los cuáles destacan: si la organización del trabajo sigue un orden lógico permitiendo lograr el máximo rendimiento de los empleados, se hacen estudios de tiempo, movimiento, esfuerzos y desplazamiento de materiales que eliminen desperdicios de recursos.

Considerando estos aspectos y con el propósito de darle una solución a los mismos, en el literal I de la presente tesis, se presenta un plan de acción orientado a “mejorar la utilización de los recursos disponibles en el hospital sin deteriorar la calidad del servicio brindado”.

B- OBJETIVOS

1) GENERAL

Contribuir a mejorar la calidad de vida laboral del personal del Hospital Zacamil, mediante la evaluación de Clima Organizacional.

2) ESPECIFICOS

- Fortalecer el grado de satisfacción del personal por pertenecer al hospital, mediante la identificación de factores a mejorar en su desempeño laboral.

- Mejorar el nivel de productividad del personal y la calidad del servicio brindado a los clientes.
- Que cada miembro de la institución mejore notablemente su nivel de motivación, cooperación con los compañeros, y en general su estilo de convivencia ante los demás.
- El modelo permitirá detectar áreas críticas, las cuales deberán abandonarse para atacar los problemas y solucionarlos.

C- POLÍTICAS

- Evitar el Modelo del Clima Organizacional del Hospital Zacamil, una vez por año.
- Que la Dirección incluya una política institucional sobre evaluación del Clima Organizacional.
- Que los empleados participen activamente en la evaluación, implementación, y el seguimiento del modelo.
- Que en el presupuesto anual del hospital se considere una partida especial para realizar la evaluación del Clima Organizacional.
- El departamento de Recursos Humanos será el encargado de coordinar las actividades necesarias para la implementación

D- ESTRATEGIAS DEL MODELO

Las estrategias que definen el marco de acción a seguir en la evaluación del Clima Organizacional del Hospital, son las que se listan a continuación:

- Lograr el compromiso de la Dirección del Hospital, así como también del personal en general para realizar la evaluación del Clima Organizacional periódicamente.
- Dar a conocer el cronograma de actividades para la evaluación de Clima Organizacional y la Implementación del Modelo.
- Capacitar al personal en el tema de Clima Organizacional.
- Dar instrucciones previas a los empleados, sobre la importancia de completar el formulario objetivamente.
- Lograr el pleno convencimiento de los miembros de la Organización, de que una mejora del Clima Laboral trae consigo una mayor productividad y calidad del servicio brindado a los usuarios.

E- IMPORTANCIA

La importancia radica específicamente, en que se contará con un documento elaborado técnicamente, que servirá de base para que las personas que laboran en las diferentes secciones del Hospital, puedan exteriorizar su forma de sentir y pensar sobre aspectos que incidan de manera negativa, deteriorando su calidad de vida en el Hospital, limitándolo a realizar su mayor esfuerzo físico y mental para mejorar el Clima Organizacional.

F- COMPONENTES DEL MODELO

1- EL PUESTO DE TRABAJO

IMPORTANCIA

El puesto de trabajo es importante porque nos permite conocer la carga de trabajo que cada empleado tiene, así como sus funciones, el grado de conocimiento del puesto y de otros aspectos relevantes para evaluar el clima organizacional.

INDICADORES DE PROGRESO:

- Conocimiento claro de las funciones y actividades que se tienen que desarrollar.
- El estilo de liderazgo de los jefes y de los superiores en general.
- Los materiales y demás insumos necesarios para realizar el trabajo.

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Conocimiento de funciones				
Estilo de liderazgo de los jefes				
Materiales e insumos p/el trabajo				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede afirmar que esta área necesita mejorarse, para lo cual se propone un plan de acción en el literal H del presente trabajo de graduación.

2- RELACION CON EL SUPERIOR INMEDIATO

IMPORTANCIA

Permite identificar el estilo de liderazgo dentro del hospital, si las relaciones jefe-subalterno son agradables o no, si existe confianza o no, el grado de cooperación y solidaridad. Es decir, la existencia o carencia de todos aquellos aspectos que ayuden a evaluar el clima organizacional de una forma objetiva.

INDICADORES DE PROGRESO:

- El jefe escucha y atiende los problemas planteados.
- El jefe evalúa objetivamente el desempeño con regularidad.
- Existe respeto mutuo, confianza, trato justo y equitativo.

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
El jefe escucha y atiende a subalt.				
Evalúa objetivamente				
Existe confianza, respeto y solid.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el literal H del presente trabajo de graduación.

3- LA RELACION CON OTROS TRABAJADORES

IMPORTANCIA

Permite identificar si las relaciones entre los compañeros de trabajo son agradables o no, si existe cooperación o antagonismo, sana competencia, respeto, buena comunicación y cohesión de grupo

INDICADORES DE PROGRESO:

- Apoyo, cooperación, cordialidad y respeto
- Sana competencia
- Coordinación en actividades

INDICADORES PARA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
EVALUAR ÁREA	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Apoyo, cordialidad, respeto y coop.				
Sana competencia				
Coordinación en actividades				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

4- LA POLÍTICA DE COMPENSACION

IMPORTANCIA

Permite conocer aspectos relevantes, tales como: si la compensación salarial llena o no las expectativas o no, si es justa y equitativa, si está acorde a los puestos o las personas, si los aumentos se dan de acuerdo a evaluaciones objetivas.

INDICADORES DE PROGRESO:

- Compensaciones justas
- Aumentos de salarios justos y equitativos
- Evaluaciones objetivas y oportunas.

INDICADORES PARA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
EVALUAR ÁREA	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Compensaciones justas y equitat.				
Aumentos justos y equitativos				
Evaluaciones objetivas-oportunas				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

5- LA COMUNICACION

IMPORTANCIA

La comunicación es de vital importancia porque nos permite transmitir y recibir información para tomar decisiones.

INDICADORES DE PROGRESO:

- Accesible
- Confiable
- Oportuna

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Accesibilidad para todos los jefes				
Los canales son confiables				
LA información es oportuna				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

6- LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO

IMPORTANCIA

Permite proporcionar a los empleados del hospital más conocimientos y herramientas que aumentan la iniciativa y la toma de decisiones para mejorar su desempeño.

INDICADORES DE PROGRESO:

- Oportuna
- Adecuada

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Accesibilidad para todos los jefes				
Los canales son confiables				
La información es oportuna				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

7- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA

Ayuda a difundir claramente los objetivos y funciones del hospital y sus diferentes departamentos, facilitando la coordinación de esfuerzos, establecimiento de responsabilidades, toma de decisiones, etc. Para lograr mejores resultados.

INDICADORES DE PROGRESO:

- Fluida
- Dinámica
- Viable

INDICADORES PARA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
EVALUAR ÁREA	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
La estructura es fluida				
Facilita el dinamismo oportuno				
Es funcional y conveniente				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

8- ACTITUD HACIA EL HOSPITAL

IMPORTANCIA

Permite determinar si los empleados tienen una actitud positiva o negativa hacia el Hospital, si se sienten satisfechos con el desempeño de su trabajo y orgullosos con el éxito del Hospital.

INDICADORES DE PROGRESO:

- Actitud
- Satisfacción
- Compromiso

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Positiva actitud hacia el hospital				
Satisfacción con el rol delegado				
Comprometido con el éxito instit.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

9- PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS

IMPORTANCIA

Esta tarea es definitiva en la evaluación porque permite conocer la apreciación de los trabajadores respecto a principios y valores tan importantes como: la iniciativa, perseverancia, lealtad, honestidad, etc.; que son fundamentales para que el trabajo se desarrolle convenientemente, logrando el respeto hacia compañeros, jefes y clientes, para lograr las metas propuestas.

INDICADORES DE PROGRESO:

Los indicadores que se pueden tomar como base para evaluar esta área y saber si se deben tomar acciones correctivas son:

- Perseverancia en la consecución de los objetivos
- Lealtad y honestidad hacia la institución, sus compañeros y jefes
- Iniciativa en la mejora de sus deberes.

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Perseverancia por los objetivos				
Lealtad y honestidad en general				
Iniciativa en mejorar sus deberes				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

10- AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

IMPORTANCIA

Es necesario evaluar esta área para saber si aspectos como la ventilación y distribución física del puesto de trabajo afecta negativamente la motivación o disposición que tienen los empleados hacia sus labores o hacia la institución en general.

INDICADORES DE PROGRESO:

Los indicadores que se deben considerar para saber si ésta área necesita acciones correctivas son:

- Satisfacción en cuanto al espacio físico (distribución)
- Satisfacción por la ventilación y la higiene
- Satisfacción por la accesibilidad.

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Satisfacción por espacio físico lab.				
Ventilado, higiénico y seguro				
Lugar de trabajo accesible				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

11- CALIDAD EN EL SERVICIO INTERNO Y EXTERNO

IMPORTANCIA

Es importante evaluar ésta área para conocer la apreciación de los empleados en cuanto a la clase de servicio que se brinda en la institución, siempre tratando de ser muy objetivos y constructivos en los factores a mejorar, siempre con mirar a lograr los objetivos departamentales e institucionales.

INDICADORES DE PROGRESO:

Los indicadores que nos permiten conocer el estado actual de ésta área son:

- Procesos argumentados a lograr la satisfacción del cliente.
- Control de calidad de los procesos de trabajo.
- Apoyo institucional para fortalecer la calidad del servicio.

INDICADORES PARA EVALUAR ÁREA	DEFICIENTE 0 – 25%	REGULAR 25.1 – 50%	BUENO 50.1 – 75%	MUY BUENO 75.1 - 100%
Procesos orientados al usuario				
Control de calidad de procesos				
Apoyo institucional a la calidad				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

12- LA PRODUCTIVIDAD

IMPORTANCIA

Es relevante evaluar ésta área porque permite saber el nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a su rendimiento, si están conformes con los resultados de su esfuerzo, si los efectúan mecánicamente y si consideran que pueden mejorarse éstos aspectos, para tener una mejor motivación.

INDICADORES DE PROGRESO:

Los indicadores que permitirán saber si hay necesidad o no de acciones correctivas son:

- Satisfacción por el orden lógico de su trabajo.
- Materiales adecuados y en cantidades oportunas.
- Procesos de trabajo eficientes y seguros.

INDICADORES PARA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
EVALUAR ÁREA	0 – 25%	25.1 – 50%	50.1 – 75%	75.1 - 100%
Orden lógico del trabajo				
Materiales adecuados y necesarios				
Proceso de trabajo eficiente y seg.				
RESULTADOS				
PROMEDIO				

Si los resultados presentan un promedio menor al 75% se puede decir, que esta área necesita mejorar. Para lo cual, se propone un plan de acción en el litera H del presente trabajo de graduación.

G- REQUISITOS BÁSICOS

Para que la evaluación del Clima Organizacional se realice, se recomienda cumplir con los siguientes requisitos:

- Que sea aprobada y autorizada por la Dirección General del hospital.
- Lograr que todos los empleados participen aportando ideas y acciones que la enriquezcan.
- Capacitar al personal de jefatura sobre el tema, así como de la forma de administrar basada en la motivación del trabajador.
- Realizar reuniones periódicas con los jefes de departamentos y secciones, a fin de darle seguimiento a la ejecución del plan estratégico, que resulte de la evaluación.

H- PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De la aplicación del modelo de evaluación del clima organizacional, se obtuvo información relacionada a diversos indicadores comprendidos en las doce áreas evaluadas entre el personal administrativo del Hospital Nacional Zacamil. Esta evaluación ha permitido obtener conocimiento de aspectos que determinan el comportamiento individual y colectivo. Además, permitirá introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura

organizacional o en uno o más de los subsistemas la componen. La importancia de esta información se base en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los trabajadores, dependiendo de la percepción de la realidad, lo que condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. El objetivo del clima organizacional es mejorar el nivel de vida de los empleados. Razón por la cual, al evaluar los sentimientos, percepciones y motivaciones de los empleados hacia su trabajo y hacia la institución en general; sobre el impacto que tiene el trabajo en sus actitudes, conductas y valores se ponen de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral. Esta información se presenta en el diagnóstico, capítulo II de las presente tesis.

Ahora bien, la propuesta para mejorar el clima organizacional del Hospital Nacional Zacamil se divide en dos partes: la primera comprende los planes de acción por cada área evaluada; la segunda comprende un programa de capacitación para personal el personal administrativo. Esto obedece al deseo de proporcionar una respuesta integral y efectiva a la evaluación efectuada. Entre los beneficios de mejorar el clima organizacional destacan los siguientes: trata de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella logrando dispersar más excelentemente el mejoramiento; se logra una mejor motivación, productividad, calidad y satisfacción en el trabajo; mejora el trabajo de equipo y la resolución de conflictos; mejora el compromiso y la disposición de servicio; se reducen factores negativos como el ausentismo y la rotación de personal.

Entre los costos y limitaciones de efectuar la evaluación y el mejoramiento del clima organizacional se tienen consume mucho tiempo y dinero; la recuperación de la inversión es lenta; existe la posibilidad de fracaso; sus beneficios tardan en observarse; se invade la privacidad del empleado; se hace énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño individual; posible confusión conceptual y resulta difícil realizar la evaluación.

Sin embargo, al realizar una comparación de los costos-beneficios de mejorar el clima organizacional, la balanza se inclina a favor de los beneficios.

1- PLANES DE ACCION POR AREA

Son doce planes de acción que tienen como propósito eliminar las deficiencias detectadas y mantener las fortalezas encontradas en cada área de estudio evaluada. **VER ANEXO No. 08** Cada plan ha sido elaborado definiendo aspectos importantes y necesarios para su ejecución garantizando su cometido. Para una mejor comprensión se desglosa a continuación cada componente de estos planes así como de la información que debe contener:

CAMPO A LLENAR

- Responsable
- Coordinador
- Colaboradores
- Objetivo
- Actividades
- Responsable
- Inicio
- Final

INFORMACIÓN QUE DEBE CONTENER

- Nombre de la persona o unidad responsable.
- Responsable de coordinar las actividades
- Personas que darán apoyo y soporte
- Finalidad perseguida con el plan de acción
- Lista de las actividades a ejecutar
- Nombre del encargado de ejecutar la actividad
- Fecha prevista a iniciar la actividad
- Fecha prevista a finalizar la actividad

- Inicio	Fecha real en que se inicia la actividad
- Final	Fecha real en que se finaliza la actividad
- Descripción	Nombre del recurso adicional necesario
- Costo	Valor del recurso adicional requerido
- Total de recursos	Sumatoria de los recursos adicionales
- Estrategias a seguir	Cursos de acción para lograr el objetivo
- Indicadores	Avances que miden el progreso logrado

Al darse seguimiento a cada plan de acción, deben de actualizarse para reflejar el estatus correspondiente, así como el nivel de eficacia con que se ejecutan las actividades por las personas responsables respecto a las fechas previstas. Será necesario revisar la formulación de las estrategias a implementar para lograr el objetivo planificado. En este sentido, los resultados que se vayan obteniendo tienen que ser comparados con los parámetros que indican el nivel de progreso respecto al objetivo perseguido.

2- PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La importancia de este programa está determinada porque permite fortalecer el estilo de liderazgo necesario en el Hospital y que facilite: la elaboración de un plan factible que defina los propósitos, las metas y las tareas a ejecutar; que instruya a sus subalternos sobre la importancia de apegarse al plan, que asigne tareas y fije normas de conducta, que mantenga la armonía y el ritmo de trabajo, que asegure la coordinación necesaria, que estimule al grupo a la acción y mantenga una discusión pertinente; que dé apoyo y aceptación a los subalternos por su contribución, que estimule, que aplique la disciplina disminuyendo la tensión, que fomente el espíritu de equipo, que reconcilie los desacuerdos entre sus subalternos; que informe y aclare las instrucciones a seguir, que

retroalimente en base al desempeño individual y colectivo, que reciba información e ideas de sus subalternos y colegas evaluando su aplicación; que ayude a evaluar y fijarse metas para que mejoren su rendimiento; en definitiva que motive a sus subalternos.

En efecto, los planes de acción orientados a resolver las deficiencias encontradas en la evaluación del clima organizacional puede ser ayudado considerablemente por un programa de capacitación. Este debe tener como propósito fundamental hacer reflexionar a los participantes en la necesidad de evaluar, modificar, eliminar y cambiar la escala de valores, que en definitiva es la que determina la forma de pensar, actuar e interrelacionarse. Posteriormente, se puede capacitar en técnicas administrativas que brinden herramientas para desarrollar un trabajo más efectivo. En este sentido, el modelo ha sido estructurado en tres módulos (**VER ANEXO No. 09**), así:

a) MODULO No. 1: SENSIBILIZACION HACIA EL CAMBIO

Su objetivo principal es hacer reflexionar a los participantes en la necesidad de realizar un cambio de valores y por ende de actitud, orientado a lograr personal más proactivo y comprometido con el éxito individual y colectivo del hospital. Que comprendan que es más fácil y necesario cambiar primero internamente que esperar un cambio del entorno laboral.

b) MODULO No. 2: LA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Su objetivo principal es hacer reflexionar a los participantes en el impacto positivo que tiene la participación de los puntos de vista del personal en la toma de decisiones por parte de la Gerencia, Jefes de Departamentos y Secciones, facilitando la adopción de mecanismos que incentiven la participación de los empleados

indistintamente del nivel jerárquico que ocupen a fin de contar con un personal más proactivo.

c) MODULO No. 3: TÉCNICAS GERENCIALES PARA LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA

Su objetivo principal es dotar a los participantes de herramientas administrativas que les permitan gerenciar eficazmente las diversas actividades que se les encomienden. De manera que planifiquen su trabajo ordenándolo en forma lógica, congruente y fluida, atendiendo a lo importante y no a lo urgente.

1- PLAN DE IMPLEMENTACION

El literal que se presenta a continuación trata acerca del plan de implementación que será necesario llevar a cabo para hacer efectivo el Modelo de Evaluación del Clima Organizacional y sus recomendaciones para mejorar el nivel de vida del personal que labora para el Hospital Nacional Zacamil, específicamente para el personal administrativo.

El plan contiene básicamente los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas que facilitarán el logro de dichos fines; las actividades que serán necesarias desarrollar, así como los diversos recursos que se necesitarán para su implementación. Además, se incluye el mecanismo a seguir para supervisar el cumplimiento del modelo.

Un aspecto determinante para la efectividad del modelo será la participación y colaboración tanto de la Dirección General como del personal administrativo, técnico y de servicio que labora para el Hospital.

1- OBJETIVOS

Los objetivos que se pretenden lograr con la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional, se listan a continuación:

- a- Determinar las actividades necesarias para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional, a fin de orientar eficientemente su aplicación, logrando con ello, mejorar el nivel de vida de los empleados del hospital.
- b- Establecer cronológicamente las actividades que se necesitan ejecutar, con el objeto de que las metas sean logradas de manera ordenada y oportuna.
- c- Identificar los recursos necesarios para implementar eficientemente el modelo de evaluación.
- d- Formular los mecanismos de control adecuados para detectar y corregir oportunamente las desviaciones encontradas en la implementación del modelo.

2- POLITICAS

Las políticas que orientarán la implementación del presente modelo de evaluación del clima organizacional son:

- a- Lograr el apoyo total de la Dirección General del hospital y de los jefes de departamentos y secciones.

- b- Establecer mecanismos efectivos para la obtención de una asignación presupuestaria que provea los recursos necesarios y oportunos para implementar el presente modelo.
- c- Dar a conocer oportunamente al personal que labora para el hospital, acerca de los objetivos que se persiguen con el plan de implementación.
- d- Capacitar a los jefes de departamentos y secciones sobre los aspectos relacionados al modelo de evaluación del clima organizacional, sus beneficios. Así como de los recursos humanos y materiales que se tienen para su ejecución.

3- ACTIVIDADES A REALIZAR

Para la puesta en marcha del modelo de evaluación del clima organizacional, es necesario realizar las actividades que se listan a continuación:

a- Presentación

Esta inicia con la presentación del modelo de evaluación del clima organizacional a la Dirección General, para que lo conozca y discuta la validez del mismo.

b- Aprobación y Autorización

La Dirección General debe someter a consideración las incidencias del modelo de evaluación y sus recomendaciones, a fin de analizar conjuntamente con los jefes de las diferentes unidades orgánicas del hospital su aplicación.

c- Reproducción y Distribución

La reproducción del cuestionario para evaluar el clima organizacional deberá hacerse después de su aprobación, posteriormente, se deberá calendarizar el levantamiento de la información.

d- Designación y Ratificación de los jefes

La Dirección General deberá reubicar, designar o ratificar a los jefes de las diferentes unidades orgánicas, con la finalidad de que se integren conjuntamente para organizar las diferentes actividades que se realizarán para llevar a cabo la implementación de la evaluación.

e- Capacitación de los jefes

Con el objeto de que la implementación sea efectiva, es necesario e indispensable que los jefes reciban capacitación sobre los aspectos teóricos y prácticos del clima organizacional. De esta manera, estarán en condiciones de orientar mejor a sus subordinados.

f- Recursos Adicionales

De acuerdo a las necesidades que se determinen para la implementación del modelo, se deben hacer gestiones para lograr recursos adicionales que faciliten la ejecución del plan de implementación de la evaluación, así como también deberá hacerse un uso nacional de los recursos existentes.

g- Puesta en marcha y evaluación de resultados.

Para esto es necesario que se hayan realizado las actividades anteriores. Esta consistirá en ponerlo en práctica e ir evaluando los resultados parciales que se obtengan para identificar aciertos y desaciertos, y poder tomar las acciones correctivas necesarias para su efectiva aplicación

4- RECURSOS REQUERIDOS

Para realizar la implementación del modelo de evaluación se hace necesario, contar con los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos-administrativos adecuados para que su implementación sea efectiva.

a- Recursos Humanos

Se requiere de la formación de un Comité integrado por los jefes de las diferentes unidades orgánicas, coordinados por la Gerencia de Recursos Humanos, cuyos esfuerzos estarán orientados a lograr la implementación de las actividades necesarias para mejorar el clima organizacional del hospital. Adicionalmente se requiere, de la contratación de los profesionales que se encargarán de dar las exposiciones y coordinar las dinámicas grupales contempladas en los tres módulos propuestos para eliminar, disminuir y fortalecer las cualidades y características necesarias para mejorar el clima organizacional existente en el Hospital Nacional Zacamil. Para esto, se considera que se necesitará entre ¢50,000.00 y ¢75,000.00 Dependiendo de las negociaciones que se realicen.

b- Recursos Materiales

Los recursos materiales que se necesitarán para la implementación del modelo de evaluación del clima organizacional son: equipo de computación, equipo de oficina y papelería en general y las salas de reuniones.

Es necesario mencionar que estos recursos ya se tienen en el hospital, por lo que no significan desembolso adicional.

c- Recursos Financieros

Los recursos financieros son una limitante para implementar el modelo de evaluación. Por esta razón, será necesario racionalizar los escasos recursos con que se cuentan, asimismo, el hospital necesita incrementar o redistribuir su asignación presupuestaria.

d- Proyección de la inversión

En esta sección se describen los recursos necesarios para la contratación de los profesionales que impartirán los módulos de capacitación necesarios para hacer reflexionar al personal del hospital sobre, la necesidad de cambiar internamente primero para luego hacer cambiar el entorno laboral. La inversión estimada para impartir esta capacitación asciende a un monto que oscila entre los ¢50,000.00 y ¢75,000.00.

e- Recursos Técnico-Administrativo

Las herramientas administrativas que se utilizarán para llevar a cabo eficientemente el modelo de evaluación del clima organizacional son:

- Reglamentos del hospital
- Organigrama
- Matrices para tabular
- Manuales administrativos
- Formulario sobre el Clima Organizacional

5- MECANISMOS DE CONTROL

El Coordinador General, conjuntamente con los evaluadores designados serán los encargados de velar por el cumplimiento de las actividades a implementar. Además tendrán como apoyo a los jefes de las diferentes unidades orgánicas.

6- EVALUACIÓN Y CORROBORACION DE RESULTADOS

Este numeral se refiere a que pueden realizarse evaluaciones sobre cualesquiera de las doce áreas en que se ha estructurado el formulario del Clima Organizacional o en su totalidad, según sea el caso. Ahora bien, se pueden realizar evaluaciones por escrito de los resultados obtenidos, los cuales pueden corroborarse platicando con los evaluados, para determinar el grado de validez de las respuestas obtenidas.

7- RETROALIMENTACIÓN

El objetivo de la evaluación es identificar debilidades y fortalezas, cuya eliminación y fortalecimiento ayudará a mejorar el clima organizacional que se tiene en el hospital. En este sentido, con la información recibida de la evaluación y corroboración de los resultados obtenidos, pueden determinarse cursos de acción encaminados a incauzar los esfuerzos a lograr los fines de la evaluación.

8- CRONOGRAMA

El número estimado para iniciar la implementación del modelo de evaluación es de seis meses, distribuido de acuerdo al cronograma que se adjunta como **anexo No. 10**

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- | | | |
|------------------------------------|---|---------------|
| 1- WILLIAM WHERTHER
KEITH DAVIS | Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial McGraw Hill | 2a. Edición. |
| 2- KEITH DAVIS
JOHN NEWSTROM | Comportamiento Humano en el Trabajo.
Comportamiento Organizacional.
Editorial McGraw Hill | 3a. Edición. |
| 3- STEPHEN ROBBINS | Comportamiento Organizacional.
Teoría y Práctica
Editorial Prentice Hall | 7a. Edición |
| 4- ARMSTRONG | Gerencia de Recursos Humanos
Editorial McGraw Hill | 2a. Edición. |
| 5- HAROLD KOONTZ
HEINZ WEIHRICH | Administración. Una perspectiva Global
Editorial McGraw Hill | 10a. Edición. |
| 6- RICHARD HALL | Organizaciones: Procesos, Estructuras y Resultados.
Editorial Prentice Hall | 6a Edición |
| 7- SALVADOR IGLESIAS | Guía para la Elaboración de Trabajos de investigación
Monográficas o tesis
Pino Editores | 3a. Edición |
| 8- RAUL R. SORIANO | Guía para Realizar Investigaciones Sociales
Plaza Valdez Editores | 2a. Edición |
| 9- JOHN ADAIR | Líderes, no Jefes
Fondo Editorial Legis | 2a. Edición |
| 10- DEREK ROWNTREE | Lista de Verificación para el Gerente
Fondo Editorial Legis | 1a. Edición |

TESIS, DOCUMENTOS Y REVISTAS

- 1- Diseño de un Modelo de Auditoría Administrativa para su Aplicación en el Hospital Nacional Zacamil, 1996. Beatriz Maldonado Ceseña.
- 2- Diagnóstico y Propuesta de un Modelo de Administración para el Sistema de Suministros del Hospital Nacional Zacamil. 1995
Edith del Carmen Barrera de Hernández y Zulma Lisseth Castro de Palomo.
- 3- Propuesta de la Administración de un Sistema de Mantenimiento de Equipo Médico y Básico para el Hospital Zacamil. 1994
Juan Ramón Alvarenga
- 4- Diseño de un Programa de Mejora Continua para la Dirección de Publicaciones e Impresos del Ministerio de Educación. 1999.
Nicolás Jonatán Escobar, Yanira Estela Santos y Lucio Atilio Rodríguez.
- 5- Formación Gerencial para Empresarios. Módulo y Documento 5
José Adolfo Orellana Sigüenza
- 6- Diccionario Biblioteca Práctica de Negocios. Tomo I
Editorial McGraw Hill
- 7- Guía para la Simplificación del Trabajo de Oficina. Tomo I
Gerald Drew
- 8- Plan de Desarrollo Institucional para el Período 1999-2001.
Hospital Nacional Zacamil
- 9- Diario Oficial. Tomos Nos. 324 y 345
Ministerio del Interior de la República de El Salvador.

INDICE DE ANEXOS

No.	
01	RESEÑA HISTORICA
02	PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 1999-2001
03	FOTOCOPIA DEL DIARIO OFICIAL DEL 07/09/1994 ESTATUTOS DEL PATRONATO DEL HOSPITAL NACIONAL ZACAMIL.
04	FOTOCOPIA DEL DIARIO OFICIAL DEL 13/12/1999 ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA EL HOSPITAL NACIONAL ZACAMIL. AÑO 2000
05	FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
06	TABULACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
07	GRAFICA DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE MUESTRA LA RELACION E INCIDENCIA DE LAS AREAS EVALUADAS.
08	PLANES DE ACCION PARA LAS 12 AREAS EVALUADAS
09	PROGRAMA DE CAPACITACION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
10	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES