

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN
INFORME FINAL**

PRESENTADO POR:

**AYALA DEL CID, NELYS DEL CARMEN
DIAZ RIVERA, IRIS MELANIR.**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO DEL 2002

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias y Humanidades : Msc. Roberto Enrique Mena Fuentes

Secretario de la Facultad
De Ciencias y Humanidades: Lic. José Wilfredo Zelaya Franco

Docente Directora : Licda. Mélida Hernández de Barrera

Tribunal Examinador : Licda. Mélida Hernández de Barrera
Lic. Rafael Arístides Campos
Lic. Mario Adalberto Machón

Julio 2002

San Salvador, El Salvador, Centro América

DEDICATORIA.-

Le doy gracias a Dios todo poderoso, que con su poder me iluminó, guío y dio fortaleza, ayudándome a alcanzar una de mis metas trazadas en mi vida, a mi abuelita Rosa Díaz (Q.D.D.G.) quien con su amor, ternura y sabiduría me apoyó, a mi padre a quien le dedico éste trabajo por su amor, y quien siempre compartió y comprendió los momentos difíciles que tuve que solventar para llegar al final de mi carrera profesional, a mi mamá, por su cariño, a mi tía María Romero por estar siempre conmigo en todos los momentos difíciles, a mis hermanos con mucho cariño y agradecimiento por su apoyo moral, a mis primos por su cariño, especialmente a Rafael Díaz; a mi compañera de Tesis por la paciencia que tuvo, a la Lic. Mélida de Barrera por el tiempo y conocimientos que nos proporcionó y a aquellos amigos, compañeros y demás personas que me dieron ánimo para realizar éste trabajo.

Iris Melanir Díaz Rivera.

Doy gracias a Dios todo poderoso por haberme iluminado a culminar mi carrera, a mis padres, José Erasmo Ayala; Juana María Del Cid, por su cariño, esfuerzo, sacrificio, comprensión y dedicación a quienes les debo lo que ahora soy, a mis hermanos con mucho amor; a mi abuelo (Q.D.D.G.) con eterna gratitud por sus sabios consejos, a mi abuela por su amor y orientación, a mis tías, tíos y primos con cariño y agradecimiento, a mi compañera de Tesis por su comprensión; a nuestra asesora por su tiempo y colaboración en el momento oportuno, a mis amigas y amigos por sus muestras de cariño y palabras de aliento para alcanzar mi meta.

Nelys del Carmen Ayala Del Cid.

Í N D I C E

	# PÁGINA
RESUMEN	i
INTRODUCCION	iv
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN Y MARCO	
TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.-	
A. GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN	
1. Antecedentes	1
2. Misión	4
3. Visión	4
4. Objetivos	4
a) Objetivo General	4
b) Objetivos Específicos	5
5. Programas	5
6. Recursos	6
a) Recursos Físicos	6
b) Recursos Financieros	6
c) Recursos Humanos	7
7. Estructura Organizativa del Hospital	9
8. Base Legal	11
B. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	
13	
1. Definición e Importancia del Proceso	
Administrativo.....	14

2. Proceso Administrativo.....	15
a) Planeación	16
b) Organización	17
c) Dirección	18
d) Control	19
3. Clima Organizacional.....	25
4. Definición del Clima Organizacional.....	25
5. Importancia del Clima Organizacional.....	27
6. Objetivos del Clima Organizacional.....	28
7. Características del Clima Organizacional...	28
8. Dimensiones del Clima Organizacional.....	30
9. Variables Causales del Clima Organizacional	32
a) Estructura.....	32
b) Normativas.....	33
c) Estructura Organizativa	34
d) Toma de Decisiones	35
e) Fijación de Metas	36
f) Control	37
10. Variables Intervinientes del Clima Organizacional.....	38
a) Motivación	39
b) Actitudes	41
c) Comunicación	42
d) Liderazgo	44
e) Valores	47
f) Relaciones Interpersonales	48
g) Ambiente Físico de Trabajo	49

11. Cómo evaluar el Clima Organizacional.....	50
a)¿Cuándo diagnosticar el Clima Organizacional?	50
b)¿Cómo obtener información de los empleados Sobre el Clima Organizacional?	50
c)Herramientas para interpretar objetivamente la información	52
12. Evaluación del Clima Organizacional.....	52
a) Instrumentos de Evaluación	53
b) Mecanismo de Evaluación	54

CAPITULO II.-

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNION.-

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
1. Objetivos de la Investigación	57
a) Objetivo General	57
b) Objetivos Específicos	58
2. Hipótesis de la Investigación	58
3. Universo y Población	59
a) Cálculo de la muestra (censo).....	59
4. Alcance y Limitaciones	60
a) Alcance	60
b) Limitaciones	60

5.	Recopilación de datos	61
	a) Fuentes Primarias.....	61
	b) Fuentes Secundarias.....	62
6.	Técnicas de la Investigación	62
7.	Presentación de Datos	62
8.	Tabulación	63
9.	Análisis	63
10.	Interpretación	64
B.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	64
	a) Variables Causales	65
	1. Dimensión Estructura.....	65
	- Misión y objetivos	65
	- Políticas y procedimientos	66
	2. Dimensión Normativa	67
	3. Dimensión Estructura Organizativa	67
	4. Dimensión Toma de Decisiones	68
	5. Dimensión Control.....	68
	b) Variables Intervinientes	69
	1. Dimensión Motivación.....	69
	2. Dimensión Actitudes.....	70
	3. Dimensión Comunicación.....	70
	4. Dimensión Liderazgo.....	72
	5. Dimensión Valores.....	73
	6. Dimensión Relaciones Interpersonales.....	74
	7. Dimensión Ambiente Físico de Trabajo.....	75

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
1. Conclusiones	76
2. Recomendaciones	78

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNION.-

A. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	82
1. Importancia del Sistema de Evaluación	82
2. Descripción del Sistema de Evaluación	83
3. Objetivos del Sistema de Evaluación	84
a) Objetivo General	84
b) Objetivos Específicos	85
4. Políticas del Sistema de Evaluación	85
5. Estrategia del Sistema de Evaluación	86
6. Alcances y Limitaciones del Sistema de Evaluación.....	87
a) Alcances.....	87
b) Limitaciones.....	88
B. OPERATIVIZACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	88
C. MECANISMO DE EVALUACION	90
D. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA	92

E. INSTRUCCIONES A SEGUIR EN EL PROCESO DE EVALUACION	
DE LA HERRAMIENTA SUMINISTRADA.....	93
F. ACCIONES CORRECTIVAS A SEGUIR DE ACUERDO A LAS PAUTAS	
DE CONTROL	96
G. INSTRUMENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION	100
BIBLIOGRAFIA	123
GLOSARIO	126
ANEXOS	

RESUMEN.-

El Hospital nacional de La Unión, es una Institución Pública, atiende a la población del departamento y sus alrededores, el cual cuenta con 18 Unidades de Salud en las cabeceras de los 18 municipios y 6 Casas de Salud Pública que atiende a la totalidad del departamento. Y tiene como objetivo ofrecer servicios de salud integrales, con eficiencia y eficacia, calidez, integra al Sistema de Información Básico de Salud Integrado (SIBASI).

El objetivo del siguiente trabajo es proponer un Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa de El Hospital Nacional de La Unión, que contribuya a mantener la motivación de los empleados, y mantener un Clima Organizacional que propicie el rendimiento y calidad del recurso humano en la Institución.

La metodología de la investigación consistió en primer lugar en recopilar la información bibliográfica para formular el marco teórico sobre los conceptos básicos relacionados con el tema, en segundo lugar se realizó la investigación de campo, donde se elaboró un cuestionario

para poder obtener información de el personal del Hospital, se determinó la muestra que asciende a 51 personas, que comprende 40 personas del Área Administrativa mas una pequeña muestra de 11 personas del Área de Enfermería que se toma como objeto de estudio por tener relación directa administrativamente.

Posteriormente se realizó un diagnóstico de la situación actual en donde se detectaron las fortalezas y debilidades del Clima Organizacional, se evaluaron doce dimensiones, las cuales fueron estructurado en el cuestionario conteniendo seis preguntas cada una de ellas, las dimensiones en estudio fueron: Estructura, Normativas, Estructura Organizativa, Toma de Decisiones, Control, Motivación, Actitudes, Comunicación, Liderazgo, Valores, Relaciones Interpersonales y Ambiente Físico de Trabajo.

Entre las principales conclusiones del trabajo se puede mencionar, el tipo de Liderazgo ejercido por la Dirección del Hospital es más autoritario que democrático, la falta de libertad de expresión de los empleados a la hora de resolver conflictos, y la no

participación del empleado en la toma de decisiones, lo que influye en forma negativa en el Clima Organizacional.

La Principal recomendación es implementar el Sistema de Evaluación del Clima Organizacional, poniendo en práctica las estrategias que contiene para superar los problemas que se detecten en la evaluación de las diferentes dimensiones planteadas.

INTRODUCCIÓN.-

El Hospital Nacional de La Unión, brinda servicios de salud integrales, con calidad, eficiencia y eficacia integrada al sistema de información básico de salud integrado (SIBASI), proporcionando servicios de atención hospitalaria, ambulatoria y de rehabilitación.

El presente trabajo está orientado a la elaboración de un "Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa del Hospital Nacional de La Unión" y permitirá incrementar el desempeño laboral.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes del Hospital Nacional de La Unión y los aspectos teóricos del proceso administrativo, la cultura y el clima organizacional.

En el capítulo II, se presenta la investigación de campo, realizando el diagnóstico del clima organizacional en el Hospital, a través de la entrevista, la encuesta y la observación directa, y con los resultados obtenidos se realizó el análisis para diagnosticar la situación actual del clima en el Hospital, finalmente se formularon

las conclusiones y recomendaciones del Clima Organizacional.

En el Capítulo III. Contiene el Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa del Hospital Nacional de La Unión, el cual contribuirá a mantener la motivación de los empleados; finalmente se presenta la bibliografía, el glosario y sus respectivos anexos.

CAPITULO I.-

GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNION Y MARCO TEORICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

A.- GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN.

1- ANTECEDENTES.

La Unión, es uno de los catorce departamentos de El Salvador, cuenta con una población de 36,928 habitantes, sus principales actividades económicas está la pesca a nivel artesanal, actividad marítima a nivel industrial y el comercio, también cuenta con los servicio de educación, y salud, dentro de la salud se encuentra: un hospital administrado bajo el régimen del Instituto del Seguro Social y un Hospital Público que tiene el nombre de Hospital Nacional de La Unión, atiende a la población del Departamento, el cual cuenta con 18 Unidades de Salud en las cabeceras de los 18 municipios y 6 casas de salud pública que atienden a la totalidad de la población del Departamento.

El Hospital Nacional de La Unión fue fundado en el año 1943, bajo el nombre de Centro de Salud y es

una de las instituciones de gran demanda, debido a que la mayor parte de sus habitantes ha residido en la cabecera departamental y los municipios de su alrededor. Al inicio de sus operaciones trabajó bajo la dependencia del Ministerio de Salud Centralizado tanto financiera como administrativamente.

Para el año 1990, el gobierno central inicia un proceso de modernización del Estado, en el caso del Ministerio de Salud se crean los niveles regionales teniendo la sede en el Departamento de San Miguel y las regiones asumen las funciones del nivel central, en el año 1995 se crean las departamentales y se independiza o descentralizan del Ministerio de Salud Regional.

En 1997 deja de ser Centro de salud y comienza a operar como Hospital Nacional de la Unión, teniendo en cuenta que existe una estructura organizacional más compleja la cual se adapta a la creciente demanda de los servicios médico-hospitalarios, ya que en la actualidad se atienden 6,945 ingresos

anualmente superando la capacidad normal del servicio, con criterio de máxima eficiencia en función de 64 camas disponibles para las cuales deberían ser 4,964 ingresos.

En el año 2000 se crea el SIBASI, que significa SISTEMA DE INFORMACIÓN BÁSICO DE SALUD INTEGRADA, donde el Hospital deja de ser departamental y se crea como Centro de Atención de las Unidades de Salud que existen en todo el departamento de La Unión, proporcionándoles a las unidades de salud los medicamentos necesarios evaluando sus necesidades y al mismo tiempo ofreciendo los servicios con que las unidades no cuentan como por ejemplo, laboratorios clínicos, rayos X, Hospitalización entre otras; este sistema se encuentra en proceso lo que significa que todavía no está aprobado para el año 2001, pero se toma en cuenta para trazar objetivos institucionales.

El Hospital Nacional de La Unión, también cuenta con una misión, visión, Objetivos, los cuales son realizados dentro de la institución.

2- MISIÓN

"Somos una institución de la red hospitales Nacionales que garantizan la provisión de servicios de salud a la población con eficiencia, equidad y calidez. Estimulando para ello la participación intersectorial y comunitaria, asegurando un uso óptimo de los recursos disponibles en armonía con el ambiente".

3- VISIÓN.

"Garantizar la salud de la población con la integración del sistema de información básico de salud Integrada (SIBASI), la comunidad, instituciones públicas y privadas para ofrecer a nuestras generaciones futuras, una prolongación de la expectativa de vida y un medio ambiente menos contaminante.

4- OBJETIVOS

a) Objetivo General.

Ofrecer servicios de salud integrales, con eficiencias, eficacia, calidez integrada al

Sistema de Información Básico de Salud Integrado (SIBASI).

b)Objetivos Específicos.

- Proporcionar servicios de atención hospitalaria, ambulatoria y de rehabilitación.
- Generar un Clima organizacional propiciando la integración del SIBASI

5- PROGRAMAS

Actualmente el Hospital Nacional de La Unión cuenta con diferentes programas de atención entre ellos:

1. Servicio de hospitalización en las áreas de cirugía, pediatría, ginecología, pensionado.
2. Programas de atención ambulatoria las cuales son:
consulta externa, consulta de emergencia, consulta odontológica, escuela saludable, consulta preventiva, rehabilitación física, control prenatal, control materno infantil, vacunación, análisis clínicos y análisis radiológico.

6- RECURSOS.

a) Recursos Físicos

El Hospital Nacional de la Unión, cuenta con una estructura física la cual está formada por diferentes unidades entre algunas están: Fisioterapia, Medicina General, Pensionados, Cirugía General, Odontología, Sala de partos, Farmacia, Lavandería, laboratorio, Mantenimiento Preventivo entre otros.

Además el hospital cuenta con el proyecto de construcción con capacidad de 74 camas hospitalarias.

b) Recursos Financieros

Por otra parte cuenta con recursos financieros del GOES que asciende a una cantidad de \$ 1,568,735 y con fondos propios según presupuesto de \$228,678.00 los cuales son generados de colaboraciones pago por consultas externas, y hospitalización¹.

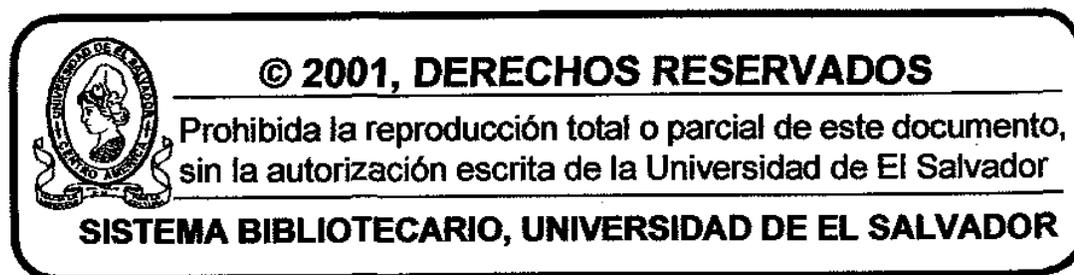
¹ Datos Proporcionados por la División Administrativa del Hospital Nacional de La Unión, Noviembre 2001.

c) Recursos Humanos

Los recursos humanos con que cuenta el Hospital Nacional de La Unión en las diferentes áreas son:

ÁREAS DEL HOSPITAL	Nº DE EMPLEADOS
- Dirección	1
- Área Administrativa	40
- Medicina General	51
- Laboratorio Clínico	17
- Enfermería	56
- Recursos Humanos	2
- Área Financiera	9
- Asesor Jurídico	1
Total de empleados	177

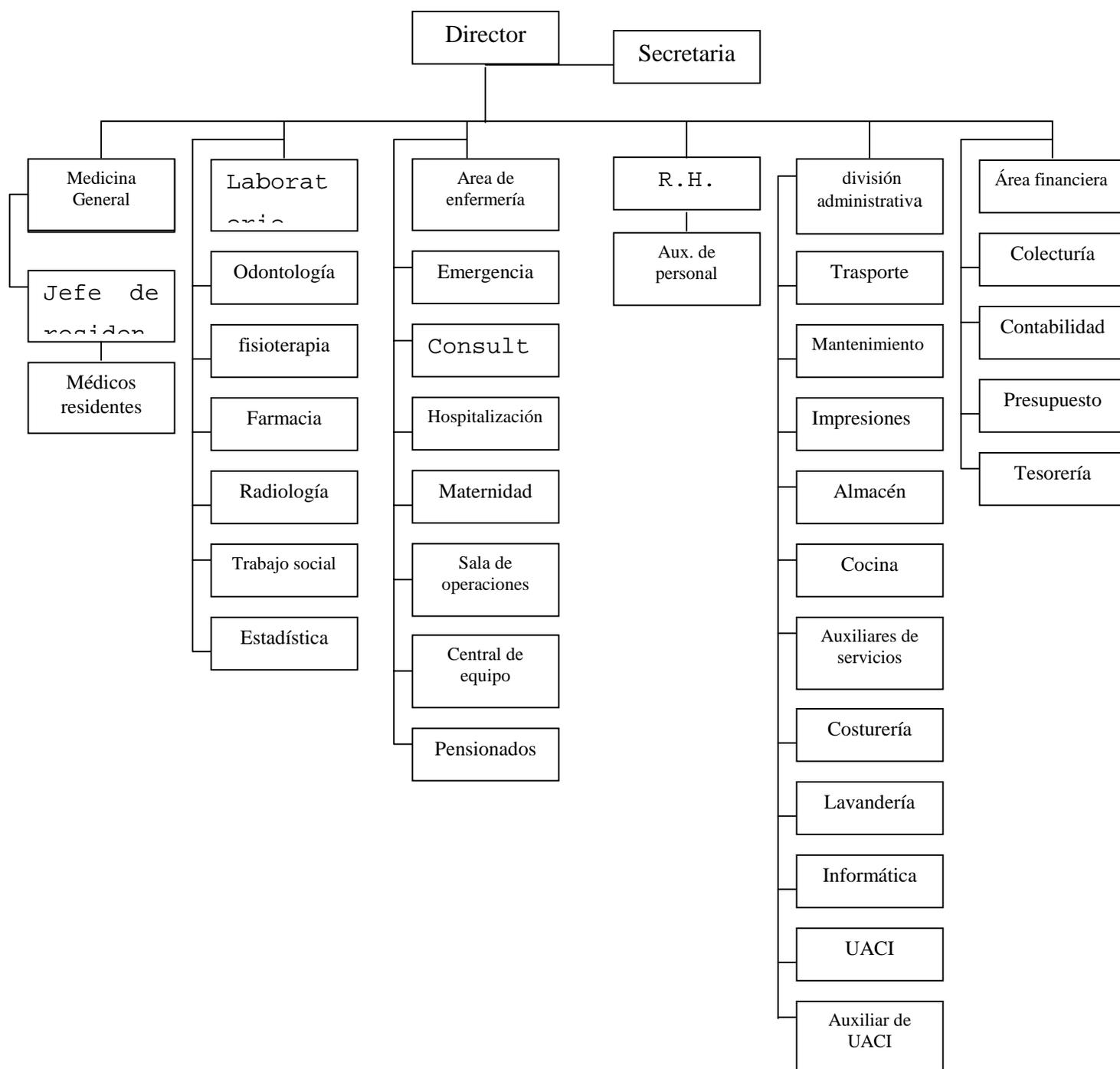
El Hospital cuenta actualmente con 177 empleados, los cuales el 37% de ellos trabajan por contrato y el resto son permanentes.



Actualmente el hospital cuenta con una estructura organizativa que esta conformada por diferentes áreas y departamentos².

La estructura que se presenta es otorgada por departamento de recurso humano del hospital, donde se muestra las relaciones que existe entre los diferentes niveles de la organización.

² Datos Proporcionados por el Departamento de Estadística del Hospital Nacional de La Unión.

7- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN³

³ Manual de Organización, Hospital Nacional de La Unión, Unidad de Recursos Humanos. Año 1999.

Las funciones de las áreas principales como lo son la dirección, área médica, área administrativa y área de enfermería se mencionan a continuación:

Dirección:

Planificar, dirigir, organizar, supervisar y evaluar los programas y actividades médicas científicas y administrativas.

Área Médica.

Planificar, programar y coordinar las actividades médicas asistenciales y académicas de médicos residentes, practicantes internos, estudiantes de medicina y personal paramédico.

Área Administrativa.

Planear, organizar y controlar las labores administrativas en apoyo a la gerencia de programas de conservación y mantenimiento del establecimiento.

Área de enfermería.

Organizar, conducir y ejecutar los procesos de enfermería en la atención integral al usuario, supervisando y evaluando las actividades realizadas por el departamento de enfermería.

8- BASE LEGAL DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN.

El hospital de la Unión como toda unidad pública está regido por leyes y reglamentos del Ministerio de Salud, cuenta con:

- 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 de agosto de 1963, donde se definen los objetivos de los hospitales, su clasificación, atribuciones de cada uno, la

constitución en su patrimonio, así como su dirección y administración.

- 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.

- Leyes Generales Como:
 - Ley de Administración Financiera Integrada.
 - Ley de Disposiciones Generales de Presupuesto.
 - Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
 - Normas técnicas de Control Interno Editadas por la Corte de Cuenta.
 - Código de Salud.

B.- GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Antes de conocer sobre el proceso administrativo es necesario saber qué es administración, muchos autores coinciden con sus definiciones, retomando algunos elementos comunes en sus conceptos, por lo que se dice que administración es: el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de una empresa, para lograr el buen funcionamiento de la organización, tomando en cuenta las metas de ésta.

Según Don Hellriegel en su libro Administración, la define como "Es la planeación, organización, dirección y control de las personas que trabajan en una organización y de la serie de tareas y actividades que desarrollan"⁴.

Por otra parte Thomas S. Bateman dice que "es el proceso de trabajar para alcanzar los metas de la organización"⁵

⁴ Don Hellriegel, Administración 7ª Edición, Editorial Internacional Thomson, año 1998. México y América Central. Pág. 6

⁵ Bateman Thomas S.. Administración, Una Ventaja Competitiva. 4ª Edición McGraw Hill. México 2001. Pág. 6.

1- Definición e importancia del proceso administrativo.

a) Definición

El proceso administrativo se ha definido de diversas maneras, sin embargo existen puntos de vista de coincidencia en algunas fases de dicho proceso, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la administración misma, se interrelacionan y forman un proceso integral, Stoner define proceso administrativo como "El proceso de planear, organizar, liderar controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales".⁶

Sin embargo Henry Fayol lo define como "El proceso de prevención, organización, coordinación y control.

Por otra parte Agustín Reyes Ponce dice que el proceso administrativo identifica lo que es la planeación organización, integración y control.⁷

⁶ James A.F. Stoner, Administración, Sexta Edición, Hispanoamericana S.A. México 1996. Pág. 11

⁷ Fernández Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo, Ed. Herrero Hermano, 6ª Edición, México 1972, Pág. 15.

b) Importancia.

El proceso administrativo tiene carácter universal, es decir que tiene una aplicación y secuencia lógica en el espacio y el tiempo y su vigencia está presente tanto dentro de un concepto de macro administración como de micro administración, o sea que reside en una empresa de contorno grande y contorno pequeño.

Por lo tanto se dice que el proceso administrativo es de gran importancia para el buen funcionamiento de una empresa, ya sea de carácter público o privado, ya que sin él las empresas no tendrían razón de ser, este se debe aplicar indiscutiblemente en todos los niveles de una empresa, por lo que cada una de sus unidades deben de aplicar dicho proceso en el desarrollo de sus actividades.

2- PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es más fácil entender algo tan complejo por las partes que lo componen, que en su totalidad. El

proceso administrativo se compone de actividades específicas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran. Existen diferentes conceptos sobre el proceso administrativo, de diferente autores, para efecto de estudio se toman en cuenta los siguientes elementos.

a) Planeación:

Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarla, los elementos que se encuentran dentro de la planeación son: objetivos, metas, estrategias, planes, programas, procedimientos y presupuestos, para una mejor comprensión se toma en cuenta en que consiste cada elemento. Los objetivos es la identificación exacta de los logros que se pretenden alcanzar, por otra parte las metas es el propósito específico de una empresa, las estrategias consisten en un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de la organización, es decir, que es la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo, en cuanto a los

programas estos consisten en un plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actitudes de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso, y procedimientos, y por último tenemos el presupuesto estos son los planes que especifican las cantidades de ingreso y gasto que se anticipan para un período futuro.

b) Organización:

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, según Stoner, la cual consiste en un proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas, la organización toma como elemento clave la estructura de la organización y los diferentes manuales; en cuanto a la estructura organizativas es la presentación gráfica de una empresa o institución, por otra parte los manuales son los

elementos administrativos que contienen los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, tareas y relaciones de cada unidad de la organización y empresa en conjunto.

c) Dirección:

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización, dentro de la dirección se encuentran los elementos siguientes: la motivación, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y el clima organizacional; el liderazgo se refiere al proceso para dirigir e influir en actividades, relacionadas con las tareas de los miembros de un grupo; por otra parte se tiene la comunicación, esta consiste en el proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos; y en cuanto a la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de las personas, incluyen factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta

humana en su sentido particular y comprometido. Así como también se entiende como relaciones interpersonales a la relación que existe entre compañeros de trabajo en la organización, esta determinan la capacidad de la organización para lograr a motivar a los empleados. El clima organizacional es un factor muy importante en el papel de la dirección ya que esta son las percepciones que el empleado tiene de la empresa y las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas, y reglas, hasta tributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

d) Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales concuerden con las actividades planificadas. Las cuales toman como herramienta de control al presupuesto, datos estadísticos, informes y análisis. Teniendo en cuenta que el presupuesto es uno de los recursos que se

utilizan en el desarrollo de la administración, puesto que en este se encuentran los planes y los programas expresados en términos cuantitativos, por otra parte los datos estadísticos los cuales representan las operaciones de una empresa en forma tabular o de gráficos, permitiendo comprenderlo fácilmente, y también los informes y análisis son herramientas de control estas son importantes para realizar el control, a partir de ellos se pueden detectar problemas en áreas específicas y ayudar en la resolución de los mismos.

Para poder comprender el tema de "Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa del Hospital Nacional de La Unión", se hace necesario conocer sobre los términos sistema y cultura, ya que éstas son variables que están relacionadas con el tema en estudio, se sabe que la organización es un sistema abierto con procesos los cuales poseen su propia cultura y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima.

El término "Sistemas" aunque es de uso muy frecuente tiene distintos significados para efecto de estudio se toma en cuenta el concepto según Guillermo Gómez Ceja: "es una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre si ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener resultados deseados"⁸.

IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

La administración de una organización consiste fundamentalmente en la capacidad de manejar sistemas complejos en mayor o menor grado, hoy en día observamos como los sistemas cobran importancia de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

1. Todo sistema tiene otro sistema (Subsistema) y a la vez están contenidos otros de carácter superior.
2. Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.

⁸ Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños, McGraw Gill, año 1996, Pág. 3.

3. La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones inciden en las demás y en el conjunto.

Los elementos de la cultura determinan el clima organizacional de toda organización, por lo tanto, los elementos que tienen que ver con la cultura son los mismos elementos que retoman el clima organizacional, por lo que se retrae el tema de la cultura.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

El tema de la cultura organizacional ha cobrado importancia en los últimos años antes con una teoría organizacional que solo trataba de entender distintos procesos que suceden al interior de las organizaciones no había lugar para la comprensión de fenómenos sistemáticos globales, ni tampoco para buscar entender fenómenos que ocurren en la relación entre sistemas organización y su entorno.

Las definiciones de la cultura organizacional comparten conceptos comunes subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos su efecto sobre el comportamiento; por lo que se dice que la cultura es un el patrón general

de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, la estructura de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento es decir como se deben de hacer las cosas dentro de la organización. La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias que resumen captan la esencia de la cultura se menciona a continuación.

Características de la Cultura

La investigación más reciente sugiere que hay siete características primarias, que en resumen captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Innovación y toma de riesgo:** el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
2. **Atención al detalle:** el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

3. **Orientación a los resultados:** el grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograr los resultados.
4. **Orientación hacia las personas:** el grado en que las decisiones tomadas por la gerencia se toma en cuenta el efecto de los resultados de las personas dentro de la organización.
5. **Orientación al equipo:** el grado en que las actividades de un proceso están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
6. **Energía:** el grado en que la gente es emprendedora y no pasiva.
7. **Estabilidad:** el grado en que las actividades organizacionales prefieren permanecerse en estatus quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Muchos de los elementos de la cultura influyen en el clima de una empresa, tanto en la satisfacción del empleado en su trabajo como en las relaciones estructurales. En otras palabras el desempeño del

empleado se gobierna no solo de su análisis objetivo de la situación, si no también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja.

3- CLIMA ORGANIZACIONAL.

Al hablar del clima organizacional se está hablando del ambiente de trabajo propio de una organización, es decir el ambiente que es generado por la forma de liderazgo creando una cultura dentro de la organización.

4- DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima se refiere a la percepción que tienen los empleados del ambiente en el cual realizan su trabajo, no se ve ni se toca pero tienen una existencia real y cada organización posee su propia cultura sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima.

Tal como define Likert son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo el ambiente físico en que este se da las relaciones interpersonales que tienen lugar en

torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.⁹

Por otra parte Davis y Newstrom lo define con el ambiente humano en el cual se realizan los trabajos los empleados de una empresa. Se refiere al ambiente importante de una unidad importante en la institución.¹⁰

Algunas empresas son muy formales mientras que otras son mas informales unas organizaciones tienden a traer 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 prefieran.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas satisfacciones y frustraciones

⁹ Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, Alfa omega, Ediciones Universidad Católica de Chile. 3ª edición 1999, Pág. 159.

¹⁰ Davis y Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional, Séptima Edición, McGraw Hill 1998, Pág. 25

basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

El clima organizacional busca evaluar el impacto que tiene el trabajo en las actividades, 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.

5- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL-

la administración moderna, las empresas e instituciones orientadas a la prestación de servicios, tienen al recurso humano como el más importante. Es por eso que el ambiente psicológico sano propicia un mejor desempeño en el personal por cuanto es necesario que la dirección en la organización conozcan en que circunstancia se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales ya que sino se cuenta con un personal calificado y motivado es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos estratégicos de una empresa.

6- OBJETIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

- Evaluar el mejoramiento de la productividad de los empleados dentro de una organización.
- Contribuir una visión común entre los empleados y el estilo de liderazgo.
- Mejorar las relaciones de trabajo en equipo creando una apertura de actitud positiva de los miembros de la organización.

7- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización y no así de la organización en sí, por lo que Likert dice: que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo en la organización.
- El clima de una organización tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

- Tiene fuerte impacto sobre los comportamientos de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actividades.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser identificadores de un mal clima laboral.
- En estrecha relación con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir para que el clima de la

organización se establezca en una nueva organización.¹¹

Estos elementos considerados en los párrafos anteriores nos permiten concluir en la importancia que tiene el análisis del clima organizacional y la identificación de los factores positivos y negativos que lo determinan y poder mantener un buen ambiente en la organización.

8- DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa cada una de estas dimensiones se relacionan con ciertas propiedades de la organización, pero para nuestro estudio se consideran las siguientes:

1. **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites y

¹¹ Darío Rodríguez, Opcit / 5. Pág. 159.

otras limitaciones en que son enfrentadas en el desempeño de su trabajo.

2. **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización a cerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo.
3. **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo hecho. Es la medida en que la organización utiliza mas el premio que el castigo.
4. **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo, grato y de buenas relaciones sociales tanto para jefes y subordinados.
5. **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda departe de las directivas y de otros empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el

apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

6. **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a las Organizaciones y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir objetivos personales con los de la organización.

9- VARIABLES CAUSALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Dentro de las variables causales del clima organizacional se encuentra la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas y la toma de decisiones, según Likert. Pero para efecto de estudio se tomarán en cuenta las variables anteriormente mencionadas y las dimensiones del clima organizacional que toma en cuenta Liwint y Stringer, ya que ambos autores retoman los mismos componentes.

a) ESTRUCTURA.

Esta define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en la organización, ya que

las personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.¹² Dentro de la estructura se encuentra los Reglamentos y Normas. La estructura organizacional, toma decisiones, fijación de meta y el control.

b) NORMATIVAS .

Las normas son estándares de comportamiento dentro de un grupo que es compartido por los miembros del grupo.¹³ Las normas dicen al individuo lo que debe y no debe hacer en ciertas circunstancias.

Desde el punto de vista del individuo dice lo que espera de él en ciertas situaciones. Las normas actúan como medios de influenciar el campo en el comportamiento de los miembros de un grupo, con un mínimo de controles externos, estas difieren entre los diferentes grupos, comunidades y sociedades pero todos estos las tienen. Por otra parte los

¹² Davis Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición, McGraw Hill, México, 1999, Pág. 7.

¹³ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, México 1997 Séptima Edición, Pág. 225.

reglamentos se consideran como una instrucción escrita destinada a regir una institución, organizando las actividades de estas, a diferencia de las normas el reglamento a ser quebrantado se sancionan a las personas, en cambio en la norma no.

c) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

La estructura organizativa influye en la conducta humana, por lo que pertenece a las variables causales del clima organizacional. La estructura organizacional es un medio complejo de control que se producen y se crean continuamente por la interacción, es decir, que una estructura no es fija, a lo largo del tiempo sino por el contrario esta puede ser modificada o moldeada, ya que las organizaciones son conservadoras por naturaleza y su estructura constituye las interacciones que se presentan dentro de ella.

Según Richard A. May, Estructura Organizativa es "La distribución de las personas en diferentes

líneas, entre las posiciones sociales que determina el papel de ella en sus relaciones".¹⁴ Esta definición simple requiere ampliarse un poco. Una ampliación de la definición es la división del trabajo, es decir que a las personas se les asigna diferentes tareas. Otra ampliación es que las organizaciones contienen rangos, o una jerarquía, las actividades que realizan los empleados tienen reglas y normas que especifican en grados diferentes, como deben comportarse dentro de la organización.

d) TOMA DE DECISIONES.

Esta ocurre como una reacción a un problema. Las decisiones algunas veces no son programadas ya que ocurren de una manera espontánea. Por otra parte, existen decisiones programadas o de rutinas pues siendo el futuro predecible estas se pueden programar por adelanto y es posible establecer reglas decisionarias de rutina para guiar las

¹⁴ Richard H. May. Organizaciones, estructura y proceso. Tercera Edición, Prentice may. Año 1987. Pág 53

operaciones; esto va depender del tipo de actividad a que se dedica la empresa; de ahí que nacen las decisiones programadas y no programadas. Las decisiones programadas según Gary Dessler son sencillamente una serie de instrucciones para cumplir un proceso, las decisiones son programadas en cuanto son repetidas y de rutina, por existir procedimientos definidos, sistemáticos, por otra parte las no programadas se dan cuando son mal estructuradas, única o novedosas.¹⁵

Las personas piensan y razonan antes de actuar, por ello, la comprensión de la forma en que la gente toma decisiones puede ser útil para explicar y predecir su comportamiento.

e) FIJACIÓN DE METAS.

La fijación de metas permite dirigir la atención de los empleados a aspectos de mayor importancia para la organización, alentar una mejor planeación de la asignación de recursos decisivos y estimular

¹⁵ Dessler Gary, Organización y Administración, Prentice Hall. México, 1994. Primera Edición. Pág. 309.

la elaboración de planes de acción para el cumplimiento de metas.

Tal como afirma Davis La fijación de metas "Son objetivos de desempeño futuro, sirviendo como instrumento efectivo de motivación"¹⁶

Funciona como un proceso de motivación porque da lugar a una discrepancia entre el desempeño alcanzado y el esperado, y contribuye a la satisfacción del impulso de logros de una persona, suscita sensaciones de competencia y autoestima y estimula aun más las necesidades de crecimiento personal.

f) CONTROL.

El control es una etapa muy importante para la gerencia de una organización; ya que puede existir mucha planificación, pero alguna idea puede estar mal implementada sin un sistema de control satisfactorio; por tanto necesita considerarse los beneficios de un sistema de control bien diseñado.

¹⁶ Keith Davis, Opcit/8 Pág. 147

Stephen Robins define el control como el proceso de vigilar actividades que aseguran que se estén cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.¹⁷ Es importante en toda empresa, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración.

Es la única forma como los administradores saben si las metas de la organización se están cumpliendo o no; facilita la integración de las actividades, verificando los puntos débiles y posibles errores para corregirlos.

10- VARIABLES INTERVINIENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Este tipo de variable está orientada a medir el estado interno de la empresa.

Dentro de las variables intervinientes del clima según Likert incluye, las motivaciones, las actitudes y la comunicación, las cuales toma en cuenta para evaluar el clima de una empresa. Pero

¹⁷ Stephen P. Robins, Mary Coulter, "Administración", Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica S.A. 5a. Edición. México, 1996. Pág. 654.

para dicho estudio se retoman también el liderazgo, los valores y las relaciones interpersonales, ya que estos son elementos que influyen o intervienen en el clima organizacional.

a) MOTIVACIÓN.

Una de las tareas más difíciles para la organización es motivar a sus empleados para que estos alcancen o superen los patrones de desempeño esperado, por lo que la motivación es un factor que influye en forma directa en la productividad organizacional, aunque ésta depende de la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja de la opinión que se haga en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura aunque existe opinión que no hay mayor motivación que el éxito alcanzado.

Para Davis Keith, la motivación "Es la fuerza que impulsa e influye para que una persona ejecute alguna actividad"¹⁸. La función de todo

¹⁸ Keith, Davis, Opcit/8 Pág. 123.

administrador es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento, motivarlo, hacia el desempeño de sus tareas.

Sin embargo Stoner define la motivación como: "Una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, incluyen factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en su sentido particular."¹⁹

Existen diversas teorías motivacionales en las cuales se han utilizado varios términos para describir las fuerzas motivacionales de la conducta humana, todos los términos que se utilizan tienen un significado preciso en la teoría psicológica y pueden ser agrupadas.

Una de las teorías más discutidas de motivación fue desarrollada por Maslow; que se basa en la teoría de las necesidades donde se supone que el hombre

¹⁹ James A. F. Stoner, *Op cit*/ Pág. 503.

se puede visualizar como una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que las necesidades inferiores se satisfacen, describe las necesidades desde las necesidades fisiológicas como necesidad inferior, la seguridad, pertenencia y autoestimación, hasta la auto-actualización.

Cada individuo tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida.

b) ACTITUDES

Las actitudes a diferencia de los valores, son menos estables se adquieren de los padres, maestros y la membresía de grupo de gentes como uno, estas afectan en el comportamiento en el trabajo, ya que tiene una relación con la satisfacción en el puesto, teniendo una actitud general de un individuo hacia el puesto.

Stephen Robbins define las actitudes así "Son afirmaciones evaluativas, favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos".²⁰

Estudiar las actitudes de los empleados es de gran importancia para la administración, ya que de esta manera se da cuenta de todas las expresiones de los empleados de cómo se siente respecto a su puesto, grupos de trabajo, jefes y/u organización, creando con esto una relación mas estrecha entre la organización y los empleados.

c) COMUNICACIÓN.

Es una de las principales herramientas de las que se vale el administrador para transmitir al personal los propósitos y objetivos de la empresa, utilizando los canales adecuados para informar en forma clara y precisa lo que se pretende realizar, es por ello que la comunicación es importante para

²⁰ Stephen Robbins, Op cit/9, Pág. 205

todas las fases administrativas, siendo en la dirección la mayor relevancia.

Newstrom dice que la comunicación es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.²¹ Es el medio para el entendimiento interno y externo de la empresa, contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas, es por ello que tiene que ser eficaz para alentar a un mejor desempeño y mayor satisfacción laboral en donde los empleados se sientan involucrados con ellas.

Las comunicaciones organizacionales se mueven en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontalmente. Las comunicaciones descendentes que usualmente incluyen órdenes, reglas, informes de procedimientos, por lo común son menos problemáticos que la comunicación ascendente que por lo regular se relacionan con asuntos como problemas operacionales, quejas, sugerencia. Los administradores deben tratar de mostrar que son

²¹ Newstrom y Davis, Opcit/ 6, Pág. 80

receptivos y que aprecian las comunicaciones ascendentes de los subordinados.

La horizontal que se refiere al flujo de comunicación interdepartamentales, interacción de empleos, relaciones sindicato y administración.

Toda organización tiene una red de comunicaciones formal e informal, que se refieren a los estilos y patrones de los flujos de información en la organización.

d) LIDERAZGO.

El liderazgo influye en forma directa en el clima de una empresa, por lo que se encuentra dentro de las variables intervinientes del clima.

Según Davis "Es el proceso de influir y en apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos."²² Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste e el cumplimiento de las metas establecidas.

²² Davis Keith; Opcit/8. Pág 53.

En todos los casos el liderazgo es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros.

El liderazgo es una de las partes más importantes de la administración, pero no lo es todo. Ya que existen otros elementos que la integran

La función principal de un líder es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Los administradores planean actividades, organizan las estructuras adecuadas y controlan recursos, estos obtienen resultados, dirigiendo las actividades de los demás en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.

El liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales.

Según Lickert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados, el clima en este tipo de sistema organizacional, es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades en sus subordinados, enmarcadas dentro de límite de relativa flexibilidad.

Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, se mantiene un sistema jerárquico pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores.

Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza por que el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuidos en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal²³.

e) VALORES

Los valores influyen generalmente en las actitudes y comportamiento de las personas, todos tenemos una jerarquía de valores que forman un sistema de valores los cuales tienen relación con las nociones preconcebida de lo que debe hacerse y no en un momento determinado.

²³ Darío Rodríguez, Opcit/9, Pág. 162.

Según Stephen Robbins los valores "Representan las convicciones básicas de que: un modo específico de conducta o estado final de existencia"²⁴

Los valores son importantes para el estudio del clima organizacional, por que establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación por que influyen en las percepciones.

f) RELACIONES INTERPERSONALES.

Se refiere a la relación que existe entre compañeros de trabajo en la organización, esta determina la capacidad de la organización para lograr motivar a los empleados y que estos sientan una satisfacción plena a realizar sus tareas sintiéndose en confianza con su compañero de trabajo, que exista una relación amigable y afectuosa, de solidaridad y ayuda mutua, ya que muchas veces existe el egoísmo entre los compañeros de trabajo y esto ocasiona una relación de presión entre ellos.

²⁴ Stephen Robbins opcit/9 pag.206

g) AMBIENTE FISICO DE TRABAJO.-

Se enfoca a la comprensión del ambiente interno que afecta el comportamiento del empleado en la organización, está orientado a garantizar las condiciones personales y materiales del trabajo, para mantener un estado completo del bienestar físico y mental de éste.

Según Idalberto Chiavenato, Ambiente Físico de Trabajo se refiere a "Las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización"²⁵.

Las condiciones de trabajo las divide en iluminación, temperatura, ruido, etc. Y las condiciones atmosféricas que inciden en el desempeño del cargo son principalmente temperatura y la humedad. Otros factores también son determinantes como la ventilación, la composición del aire, la presión atmosférica, las condiciones tóxicas.

²⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2ª edición McGraw Hill, 1996.

Para efecto de estudio se toman los siguientes espacios físicos, limpieza, ventilación, problema de ruido, distribución del área de trabajo, seguridad en las instalaciones físicas.

11. COMO EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La forma de ejecutar la evaluación del clima organizacional dependerá entre otros aspectos del estilo de liderazgo que predomina en la institución y de las necesidades de evaluación, sin embargo, se hará de la siguiente manera:

a) ¿Cuándo diagnosticar el clima organizacional?

Cuando una empresa o institución está en proceso de cambio, y se detectan necesidades de mejora en las relaciones interpersonales y laborales para ayudar en la practica de la administración del recurso humano.

b) ¿Cómo obtener información de los empleados sobre el clima organizacional?

Para obtener información de la percepción que tiene el clima organizacional se podría considerar en poner buzones de sugerencia, grupos

consultivos para que presenten observaciones sobre relaciones interpersonales, percepción del ambiente físico.

Se debe realizar una administración de evaluación estructurada por escrito donde se sombreen las percepciones que tienen los empleados de cómo debería ser desde su punto de vista y cómo cree que se puede aplicar en la empresa, los diversos tópicos que se estimen convenientes sobre el clima. Se les recomienda que este instrumento se aplique en todo el personal de la empresa y que además se llene de una manera anónima para que el personal logre obtener confianza en cuanto a sus respuestas y no se sienta presionado por el estilo de liderazgo.

Para una mejor utilización de esta información, se recomienda que: Se revisen que todas las preguntas estén contestadas, ordenarlas por área de acuerdo al cuestionario estructurado, analizar y tabular y presentar la información en matrices que faciliten su comprensión. Estas últimas serán la base para la elaboración de cómo se va a

realizar el sistema de evaluación, el cual va encaminado a eliminar las deficiencias detectadas y a fortalecer aquellos aspectos necesarios para mantener un clima organizacional estable.

c) Herramientas para interpretar objetivamente la información.

El proceso para interpretar que tan real es la percepción de los empleados sobre el clima organizacional incluye la elaboración de un cuestionario estructurado por áreas, sobre aspectos importantes como la comunicación, relaciones interpersonales, motivación, estructura organizacional, valores y principios, ambiente físico de trabajo.

12. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por lo general se usan índices compuestos de muchos factores para evaluar el clima de una organización, los factores que podrían conformar tal índice incluyen cambio de trabajo, productividad, registro de la calidad, ausentismo, informes del concejo, quejas, entrevistas de

salida, informes de accidentes, informes médicos, sugerencias.

Alguno de estos factores representan medidas directas del clima organizacional, en tanto que otros representan medidas indirectas, con frecuencia estos factores se utilizan para evaluar el clima de una empresa.

Frecuentemente las investigaciones de empleados se usan para evaluar el clima, algunas veces se les llama investigaciones de moral o actitudes, sirve para identificar problemas acerca del clima y para mejorar la planeación, organización, control, motivación, comunicación, toma de decisiones, integración y liderazgo, la variable más importante que determina e influye en el clima general de una empresa. Este factor es la relación superior-subalterno que prevalece en toda la organización.

a) Instrumentos de Evaluación

Existen diferentes instrumentos para medir el clima para efectos de la evaluación del clima

organizacional dentro del Hospital Nacional de La Unión se toman algunas que nos ofrece Likert.

- **Estilo de autoridad:** forma en que se aplica el poder de la organización.
- **Esquemas motivacionales:** método de motivación realizados en la organización
- **Comunicación:** formas que adapta la comunicación y estilos de comunicación preferidos
- **Proceso de forma de direcciones:** forma de proceso decisional, criterio de pertinencia de las informaciones utilizadas en el criterio de definición y distribución de las tareas y ejecución.
- **Objetivos de rendimiento perfeccionamiento:** métodos utilizados par definir estos objetivos y lo deseado por los miembros de la organización.

b) Mecanismos de Evaluación y Seguimientos

Como mecanismo se debe de tener un cronograma de actividades para la administración de los formularios, la recopilación de información se

hará a grupos menores de 10 personas en los lugares y horas acordadas; el proceso de llenado de formularios consume un promedio de 60 minutos, el cual dependerá del nivel académico de los empleados, la 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.

CAPITULO II

"DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN"

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló bajo la autorización de la dirección del Hospital Nacional de La Unión, para ello se elaboró un cuestionario que se utilizó para encuestar el personal administrativo sobre las variables causales e intervinientes del clima organizacional y la influencia de éste en la calidad de vida del empleado, el cuestionario fue dividido en doce áreas que comprenden una serie de preguntas con el propósito de identificar los diferentes factores que influyen en el comportamiento del empleado en el desempeño de sus actividades, conociendo las percepciones compartidas que tienen los miembros de la institución respecto al trabajo que realizan, el ambiente físico, las relaciones interpersonales de los empleados del Hospital, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo y de esta manera poder orientar las fuerzas que permitan crear condiciones favorables y

mantener un clima adecuado que optimice el rendimiento del empleado en las actividades que realiza.

Para efectuar la evaluación del clima organizacional dentro del Hospital Nacional de La Unión se procedió a diagnosticar el área administrativa para conocer la percepción que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo.

La investigación de campo fue de tipo causal, debido a que existe una estrecha relación de causa y efecto de las variables que intervienen en el clima organizacional.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) Objetivo General

Evaluar el clima organizacional del Hospital Nacional de La Unión, para identificar las fortalezas y debilidades y orientar los esfuerzos que permitan mantener motivado al empleado creando condiciones favorables que optimice el rendimiento y calidad del recurso humano en la institución.

b) Objetivos específicos.

- Conocer la influencia de los sentimientos, las percepciones y la motivación de los trabajadores en el desempeño laboral de los empleados del Hospital Nacional de La Unión.
- Identificar los diferentes factores que influyen en el comportamiento de los individuos en el desempeño de sus actividades.
- Identificar en qué medida contribuyen las características del ambiente físico de trabajo en el desempeño de los empleados del Hospital Nacional de La Unión.

2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

La hipótesis de la investigación está formulada de la siguiente manera "Un sistema de evaluación del clima organizacional contribuirá a mantener la motivación en el área administrativa del Hospital Nacional de La Unión.

3. UNIVERSO Y POBLACIÓN

Con base a la información proporcionada por el jefe de Recursos humanos del Hospital Nacional de La Unión, el número de empleados ascienden a 177 personas, para el efecto de estudio se toma en cuenta a el personal administrativo que asciende a 40 personas, y se adicionó una población de 11 personas del área de enfermería; por tener relación directa administrativamente, haciendo un total de 51 personas que determinan el tamaño de la muestra, se puede afirmar que el universo y población son finitos para el desarrollo de la investigación

a) CALCULO DE LA MUESTRA.

El número de la muestra está determinado por la cantidad total de los empleados que laboran en el área administrativa del Hospital Nacional de La Unión más una pequeña población del área de enfermería, lo que asciende a 51 personas.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

a) Alcance

Se logró la aprobación de parte de las máximas autoridades del Hospital Nacional de La Unión para el desarrollo de la evaluación del clima organizacional, se obtuvo información adicional y complementaria a la obtenida a través de las técnicas utilizadas, que sirvió para fortalecer el diagnóstico de la misma. Tales como acceso a documentos que describen el quehacer de la institución, y el apoyo por parte del jefe de la división del área administrativa.

b) Limitaciones

Durante el proceso de recolección de la información hubo atraso en la devolución de cuestionarios entregados al personal del Hospital Nacional, también se considera como limitante el cambio de dirección del Hospital, ya que las personas no respondieron objetivamente por temor y algunos empleados se rehusaron a contestar el cuestionario, y como parte del censo efectuado a los jefes no se pudo tener la colaboración del Jefe de Recursos Humanos.

5. RECOPIACIÓN DE DATOS

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

a) Fuentes Primarias

La información primaria se recopiló directamente de los empleados del Hospital, sujetos de la muestra, apoyándose en la técnica de observación directa, guías de entrevistas y la encuesta.

La observación directa se efectuó a través de las frecuentes visitas realizadas al Hospital, lo que permitió observar el ambiente de trabajo en que se desarrollan las actividades.

Para realizar las guías de entrevista fue necesario identificar las jefaturas de los diferentes departamentos del área administrativa. Por otra parte se realizó una entrevista al usuario con el propósito de obtener información que permitiera fortalecer los datos obtenidos con la observación y la encuesta.

En la técnica de la encuesta se elaboraron dos tipos, una dirigida a los jefes de departamento y la otra a

los empleados, lo que permitió comparar las opiniones de éstos, y obtener así el análisis del clima organizacional del Hospital Nacional de La Unión.

b) Fuentes Secundarias

Esta información se obtuvo de fuentes documentales tales como: libros, tesis, manuales, folletos. Lo que hizo posible completar, documentar y facilitar el análisis del clima organizacional del Hospital Nacional de La Unión.

6. TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

Se empleó la entrevista personal con el Jefe de la División Administrativa, y algunos usuarios; con el propósito de ampliar y corroborar la información obtenida en los cuestionarios, de manera que la información recabada fuera de calidad para el desarrollo del presente trabajo de graduación.

7. PRESENTACIÓN DE DATOS

Se elaboró un documento estructurado de tal manera que se facilitara la comprensión de su contenido, destacando los resultados, las sugerencias y acciones concretas que

presentan para resolver los problemas identificados y se realizó un informe con los datos obtenidos.

8. TABULACIÓN

La tabulación de la información se realizó utilizando un procedimiento mecánico manual, usando matrices de doble entrada para concentrar la información tanto de jefes como de empleados para hacer un análisis, permitiendo, la comparación entre los resultados obtenidos en los dos cuestionarios utilizados, (ver anexo # 3).

9. ANÁLISIS

Se interpretó los datos tabulados con el propósito de responder a las distintas situaciones planteadas en las hipótesis que sustentan la investigación, tomando en cuenta la frecuencia relativa de los cuadros y el resultado de las entrevistas realizadas, agregando la información obtenida a través de la observación directa y documentación proporcionada por el Hospital, lo que facilitó efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las preguntas de las doce áreas en que se estructuró el cuestionario. Para la

realización del diagnóstico también se utilizó el instrumento de evaluación con el propósito de recavar información sobre la percepción del empleado.

10. INTERPRETACIÓN

Para facilitar la interpretación de los datos se tomaron en cuenta los porcentajes por cada una de las respuestas, lo que permitió determinar la opinión de los encuestados, de cada departamento, se describió brevemente un comentario de respuestas a las preguntas identificándose así, las posibles causas del objetivo planteado.

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente diagnóstico es realizado en el Hospital Nacional de La Unión, el cual se hace bajo las variables causales intervinientes del clima organizacional el cual ha sido trabajado bajo el enfoque de Likert, Litwint y Stringer, ya que ambos autores presentan dimensiones que se adecúan a las características del Hospital Nacional de La Unión.

a) **VARIABLES CAUSALES:**

Dentro de estas variables se encuentra la estructura de la organización y su administración las reglas y normas, la toma de decisiones y para efectos de estudio se toma en cuenta el control del empleado, por ser variable propia de la institución.

1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA

En esta dimensión se evaluó la misión, los objetivos, las políticas como directrices y los procedimientos.

- **MISIÓN Y OBJETIVOS**

No existe una misión claramente definida porque aunque es conocida por los jefes y empleados no es declarada, para que la misión se cumpla debe ser totalmente conocida por los que laboran en el Hospital.

Sin embargo, existe un fuerte compromiso con los objetivos de la institución por parte de los jefes y empleados lo que permite que participe, activa y eficientemente en el desempeño de sus actividades.

- **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

El Hospital cuenta con políticas administrativas, sin embargo la mayoría del personal no las conocen lo que les genera un sentimiento de desconocimiento a las principales directrices, creándole al empleado que se sienta que no es importante ya que no son tomados en cuenta por la dirección en la elaboración de las políticas.

Existen herramientas Administrativas como los son: los manuales que le permiten al empleado conocer cuales son sus funciones, sin embargo, tanto los jefes y empleados manifiestan no conocerlo, lo que les genera que no tengan bien definido cuales son las funciones a desarrollar, creándole al empleado inseguridad en el desarrollo de sus actividades, por otra parte aunque se les da inducción sobre el puesto de trabajo para que conozcan con anticipación sobre las actividades a desarrollar, no se les capacita en su puesto de trabajo, lo que les genera inseguridad y temor al no poder realizar bien las actividades.

2. DIMENSIÓN NORMATIVAS

- Normas y Reglamentos

El Hospital cuenta con un reglamento interno el cual es aceptado por la mayoría de los empleados, sin embargo, muchos jefes desconocen la existencia de éste y por lo tanto no lo aplican en su gestión administrativa.

El no conocer el reglamento los jefes les crea un sentimiento de indiferencia, por otra parte el conocer el reglamento de los empleados los hace sentir comprometidos hacia la institución, sin embargo al entrevistar al empleado se pudo confirmar que no lo conocen en totalidad.

3. DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Existe un alto grado de conocimiento sobre la estructura organizativa del Hospital, lo que le permite conocer a los empleados los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad sintiéndose comprometidos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus actividades.

Por otra parte es preocupante que los empleados no se identifiquen con la estructura de su departamento,

creándole de esta manera un sentimiento de confusión en cuanto a las diferentes niveles de autoridad, sin embargo en la practica los empleados conocen a su jefe inmediato.

4. DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

Existe un sistema autoritario, ya que los empleados no se toman en cuenta en la elaboración de planes, aunque los jefes opinan lo contrario, existiendo un nivel de descontento por parte de los empleados al no ser tomado en cuenta lo que genera sentimientos de autoestima negativo, sin embargo para algunos le es indiferente por lo que se nota una identificación débil con los compromisos de la institución.

5. DIMENSION CONTROL.

Existe un sistema de control de evaluación del empleado del Hospital Nacional de La Unión, lo que les genera satisfacción al ser evaluados, haciéndoles sentir comprometidos a desarrollar bien sus actividades, por otra parte les crea presión al ser observado, contribuyendo a que se sientan mal y no puedan desarrollar bien sus labores, sin embargo al

entrevistarlos manifiestan que se les evalúa pero eso no lo toman en cuenta para cuestiones de ascenso o prestaciones laborales, por lo que se sienten que su trabajo no es reconocido.

b) VARIABLES INTERVINIENTES

Se incluye la motivación, actitudes, comunicación, liderazgo, valores, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo, las cuales son propias del Hospital Nacional de La Unión.

1. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

Existe un nivel de satisfacción alto por parte de los empleados ya que son tomados en cuenta en la elaboración de planes, sin embargo, existe contradicción con la pregunta N° 7 en la dimensión estructura donde los empleados manifiestan no ser tomados en cuenta en la elaboración de planes.

El ser o no tomados en cuenta los empleados en la elaboración de planes y en la toma de decisiones en su departamento les crea un sentimiento de autoestima bajo y actitudes negativas hacia el trabajo que realizan.

Existe un nivel de insatisfacción por parte de los jefes y empleados en cuanto al salario que devengan, sin embargo, esto no hace que no se sientan orgullosos de pertenecer al Hospital.

2. DIMENSIÓN ACTITUDES.

Existe una actitud negativa por parte de los empleados del Hospital, lo que genera insatisfacción en su puesto de trabajo, considerándose que no son importantes, a pesar de considerarse que no son importantes se sienten muy bien con el trabajo que desempeñan, ya que manifiestan que les gusta y por lo tanto se sienten identificados con sus labores.

Por otra parte la actitud del jefe es positiva, por lo que se nota que hay satisfacción, permitiendo tanto a jefe como empleado que exista un mayor compromiso sintiéndose orgulloso de pertenecer a la institución, generando una actitud positiva en el desempeño de sus labores.

3. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

La percepción que tiene el empleado de la comunicación institucional es mala lo que es preocupante, ya que los

empleados no conocen en totalidad los fines a alcanzar lo que genera un ausentismo por parte del empleado creándole que se sienta mal a no tener participación, sin embargo, existe un porcentaje muy significativo de 52.52% que manifiestan que le es indiferente ya que la información siempre les llega aunque sea por rumores lo que le molesta al empleado ya que no es informado adecuadamente.

Por otra parte existe buena comunicación a nivel de departamento, ya que los empleados consideran que les informan adecuadamente sobre los objetivos y problemas de su área de trabajo, a pesar que los empleados manifiestan que existe una buena comunicación, la mayoría de los jefes opinan que no, lo que es preocupante, ya que no se le informa adecuadamente al empleado, lo que permite que se sientan inseguros en la realización de sus actividades, ya que el método que utilizan es el verbal, lo que les deja lugar a duda sobre lo que deben o no deben hacer.

4. DIMENSIÓN LIDERAZGO

En esta variable se evaluó el estilo de liderazgo que se practica en la institución, el trato, el tipo de relación que brindan los líderes.

La percepción que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por los jefes de departamento es más democrático que autocrático ya que un 81.81% de los empleados manifiestan que el trato que el brinda sus jefe es de confianza lo que les permite que pongan iniciativa y creatividad en el trabajo que realizan, sin embargo, la opinión que tienen los trabajadores del liderazgo ejercido por la dirección es más autocrático ya que manifiestan que este les genera desconfianza y temor lo que les crea inseguridad de su trabajo institucional.

El 87.5% de los empleados opinan que su jefe reconocen sus cualidades y habilidades lo que provoca que el empleado se sienta en confianza en relación al desempeño de sus labores.

Cuando se genera conflictos laborales entre compañeros de departamento es de opinión de el empleado que los

jefes lo resuelven objetivamente, por lo que se denota que existe un buen soporte y orientación por parte de los jefes y empleados.

A nivel de departamento se toma en cuenta las sugerencias del empleado para la realización de sus actividades, sin embargo existe un contraste en las respuestas, ya que los jefes manifiestan que no siempre se le toman en cuenta las opiniones del empleado.

5. **DIMENSIÓN VALORES**

La Dirección del Hospital no fomenta los principios y valores de la institución lo que hace que los empleados no se sientan comprometidos en el logro de los objetivos de una manera honesta y leal comprometiéndose con la institución.

Sin embargo, existe un alto grado de conocimiento por parte de los empleados de los valores institucionales, lo que les permite identificarse con la institución haciéndolo sentir que son parte de ella.

Existe un sistema autoritario, ya que la mayoría de los empleados La mayoría de los empleados manifiesta que no

existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos, generando que sientan desconfianza y en un momento sentimiento de represión.

Por otra parte no siempre se le permite al empleado que use su iniciativa y creatividad en su puesto de trabajo, lo que crea que se sientan sin apoyo en la superación y desarrollo de su puesto de trabajo.

6. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

En esta variable se evaluó la percepción que tienen los empleados y jefes sobre la relación existente de un ambiente de trabajo grato, ya que la relación que existe es buena lo que contribuye a que exista niveles de apoyo en relación al trabajo ya que ambos manifiestan estar satisfechos con la relación de amistad que tienen la mayoría de los empleados existiendo respeto y confianza entre jefe y grupo de trabajo en su departamento lo que contribuye a que se realicen las actividades adecuadamente.

7. DIMENSIÓN AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

En esta variable se estudia el espacio, la limpieza, iluminación, ventilación, problema de ruido, distribución de área de trabajo y seguridad.

No se cuenta con un espacio adecuado para que los empleados realicen bien sus funciones, por otra parte existe problema de ruido y ventilación, lo que afecta negativamente su trabajo, sin embargo, existe un ambiente agradable en cuanto a limpieza e iluminación lo que genera un ambiente físico de trabajo cómodo y funcional que ayuda a mejorar la satisfacción del personal y el usuario, también los empleados manifiestan conformidad en cuanto a la distribución de la área de trabajo existiendo seguridad en las instalaciones lo que le permite sentirse que no existe riesgo en su puesto de trabajo.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

causales e intervinientes que se utilizaron para realizar la investigación por ser propia del Hospital Nacional de La Unión.

1. **CONCLUSIONES**

- Existe un porcentaje muy significativo del 36.37% de los jefes que no se identifican con la misión.
- La mayoría del personal del Hospital no conocen las políticas institucionales generándole bajo conocimiento hacia las directrices a seguir.
- No se capacita al personal administrativo en el puesto de trabajo, lo que genera que el empleado no realice un buen desempeño en sus funciones.
- Existe un porcentaje de un 45.46% de los jefes que no conocen el reglamento de la institución y en la actualidad los empleados no lo conocen en su totalidad.
- Los empleados no participan en la elaboración de planes generándoles un sentimiento de descontento.
- Los empleados no conocen la estructura organizativa del departamento al que pertenecen, creándoles de

esta manera confusión en cuanto a los diferentes niveles de autoridad.

- No se toma en cuenta al empleado en la solución de problema en su departamento lo que le crea un sentimiento altamente negativo.
- El personal del Hospital Nacional de La Unión, cree que el salario que devenga no compensa el esfuerzo que realiza, por lo tanto es un factor de insatisfacción.
- La comunicación institucional es un elemento que debe mejorarse ya que un elevado porcentaje del personal manifiesta no conocer en su totalidad los fines a alcanzar, creando ausentismo por parte del personal.
- No existe buena relación entre los empleados y la dirección ya que el trato que le brinda es autocrático manifestando que le genera desconfianza y temor.
- La Dirección del Hospital Nacional de La Unión no fomenta los principios y valores de la institución en los empleados creando que estos no se sientan comprometidos al logro de los objetivos de una manera honesta y leal.

- Dentro del Hospital no siempre existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos ya que la mayoría de los empleados manifiestan que a veces se les da la oportunidad.
- No siempre se le permite al empleado en su puesto de trabajo que se superen, haciéndolos sentir que no son apoyados en el mejoramiento del desarrollo de sus actividades.
- En cuanto al ambiente físico no se cuenta con un espacio adecuado para que realicen bien sus funciones, también existe problema de ruido y ventilación lo que afecta negativamente en su trabajo.

2. RECOMENDACIONES

- Que la dirección del Hospital Nacional de La Unión, revise la misión y la elabore de una manera que la puedan comprender tanto jefe y empleados para que éstos se identifiquen con la institución.
- Que los jefes de cada departamento se responsabilicen de dar a conocer las políticas institucionales a los empleados, explicando en que consiste cada guía de acción a seguir.

- Proporcionar capacitaciones al personal administrativo para el perfeccionamiento en el puesto de trabajo. Pudiendo de esta manera cumplir con sus actividades eficaz y eficientemente.
- Que la dirección del Hospital Nacional de La Unión, de a conocer a los jefes el reglamento de la institución. Para que éstos se la proporcionen al personal de cada área utilizando el método verbal y escrito para que el empleado se sienta seguro de la información.
- Incluir a los empleados en la elaboración de planes futuro en cada departamento, para que se sienta importante en su área de trabajo y de esta manera se aumenta la satisfacción laboral.
- Que los jefes de cada área elaboren una estructura específica en cada departamento y darla a conocer a los empleados para evitar que existan dudas en cuanto a los niveles jerárquicos.
- Cuando se generen problemas en el departamento el jefe deberá reunir a los empleados y llegar a un consenso de las soluciones, tomando en cuenta las propuestas para que éstas se sientan importantes.

- Hacer una revisión de la compensación salarial actual con las responsabilidades de cada puesto de trabajo para ubicar posibles áreas de trabajo que estén sobre cargadas de funciones y mal remunerada.
- Utilizar mecanismos de comunicación formal que permitan dar a conocer al personal del Hospital de una manera clara y sencilla los objetivos de la institución para que no se generen malos entendidos.
- Mejorar la relación existente entre empleado y Dirección del Hospital reforzando los círculos de calidad dando una mayor importancia para que se mejore las relaciones interpersonales y los empleados se sientan en confianza con la dirección.
- Que la dirección haga una declaración institucionalmente de los valores con que va a trabajar y que los fomente en los empleados para lograr la armonía en la institución.
- Que la Dirección establezca políticas para el desarrollo técnico y profesional de los empleados apoyándolos en el mejoramiento del desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo.

- Se recomienda adecuar las instalaciones físicas de la institución a fin de proporcionar satisfacción a los empleados en: espacio adecuado para realizar bien sus funciones proporcionar la ventilación, reducir el problema de ruido, facilitando el trabajo en el empleado aumentando la productividad y mejorando la calidad del ambiente físico en general.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE LA UNION.-

A. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta que se presenta al Hospital Nacional de La Unión es un Sistema de Evaluación del Clima Organizacional en el Área Administrativa , para evaluar las percepciones compartidas por los miembros del Hospital respecto al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a el ambiente y a las diversas regulaciones formales para mantener la motivación de los empleados y se presenta las herramientas para medir la percepción del empleado.

1. Importancia del Sistema de Evaluación.

El Hospital contará con un documento técnico que le permita evaluar constantemente el clima organizacional del Hospital para conocer las percepciones que tienen los empleados sobre el ambiente de trabajo en que desarrollan sus actividades, y le permitirá a la

institución mejorarlo y tomar las pautas de control necesarias para mejorar o mantener la motivación y lograr la productividad de sus empleados.

2. Descripción del Sistema de Evaluación.

El Sistema de Evaluación está compuesto por variables causales que están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, y por variables Intervinientes que son las que miden el estado interno de la empresa.

Las variables causales están compuestas por cinco dimensiones y las Intervinientes por siete.

Variables Causales

- Estructura
- Normativa
- Estructura Organizativa
- Toma de decisiones
- Control.

Variables Intervinientes

- Motivación.
- Actitudes
- Comunicación
- Liderazgo
- Valores
- Relaciones Interpersonales
- Ambiente Físico de Trabajo.

Que miden la efectividad del clima organizacional en el hospital y la motivación de los empleados de una manera

sistemática, lo que se hace a través de herramientas estructuradas como cuestionarios, encuesta, entrevista y técnicas grupales.²⁶

El cuestionario estructurado toma en cuenta doce dimensiones cinco causales y siete Intervinientes cada una de ella cuenta con seis preguntas cerradas, teniendo como alternativas cuatro opciones para dar la respuesta de acuerdo a la percepción que tengan los empleados. Las dimensiones analizan y describen un conjunto de parámetros que afectan positiva o negativamente el clima del hospital, que dependen de la cultura de la institución misma. (ver anexo # 4).

3. **Objetivos del Sistema de Evaluación.**

a) **Objetivo General:**

- Mantener una evaluación constante de los factores que afecten positiva o negativamente el clima organizacional y tomar las pautas necesarias para

²⁶ Cuestionario: es un instrumento con una serie de pregunta relativas a uno o varios asuntos a los cuales el empleado debe responder siguiendo ciertas instrucciones.

Entrevista: técnica que se utiliza para la realización de un estudio de carácter exploratorio, permite captar información abundante y básica sobre el problema.

Encuesta: Consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra y datos generales, opinión y sugerencias.

Técnicas grupales: Sesión de grupo que permite profundizar en ciertos aspectos que pueden llegar a conocer (Sentimientos, reacciones, etc.). y que talvez en otras circunstancias el entrevistado no revelaría.

mantener un clima propicio que contribuya a el desempeño productivo de los empleados.

b) **Objetivos específicos:**

- Detectar las percepciones que tienen los empleados de algunas dimensiones especifica que les hace tener actitudes positivas o negativa de la cultura de la institución.
- Crear mecanismo de comunicación que permita detectar como se encuentra el clima en cada una de las dimensiones y tomar las pautas de control necesarias.
- Evaluar, corregir y tomar las decisiones para mantener un clima organizacional adecuado que contribuya a un mejor desempeño de los empleados del hospital.

4. **Políticas del Sistema de Evaluación.**

- La dirección podrá hacer evaluación del clima organizacional en cualquier área de trabajo y seleccionar la dimensión que crea necesaria.

- Las dimensiones pueden evaluarse independientemente y tomar pautas de control necesarias para mejorar el clima de la dimensión evaluada.
- El clima organizacional será evaluado por personal capacitado en el uso y manejo de herramientas evitando hacer evaluación subjetiva.
- El estado porcentual que mida el clima en una dimensión y sus pautas de control sean tomadas en cuenta e incorporadas en los planes estratégicos y operativos del hospital.
- Las mejoras que se hagan sobre el clima organizacional se las den a conocer a los empleados a través de reuniones donde tomen como punto único las mejoras que se han hecho del clima.
- Cuando se le de a conocer al empleado el estado porcentual del clima primero se debe hacer referencia a lo positivo y luego a lo negativo para no lastimar el autoestima del empleado.

5. Estrategias del Sistema de Evaluación.

- Que la Dirección retome el sistema de evaluación del clima organizacional como herramienta para mejorar la productividad.

- Crear un programa de capacitación sobre cultura organizacional, clima organizacional, desarrollo humano para sensibilizar a jefes y empleados, y puedan adoptar una cultura de cambios.
- Crear mecanismos de comunicación como reuniones conjuntas entre jefes y empleados, donde los jefes puedan discutir, analizar y consensar las mejoras que se puedan dar para mantener un clima saludable.
- Que todo cambio que se realice para efecto de mejorar el clima organizacional sea comunicado a todo el personal del Hospital.
- Mantener carteleras en las cuales se mantengan temas relacionados al clima y como éste contribuye a mejorar la productividad en las instituciones.

6. Alcances y limitaciones del Sistema de Evaluación.

a) Alcances.

- Permite evaluar el clima a nivel general y parcial por dimensiones.
- Se toman acciones inmediatas acerca de una dimensión y evalúa su proceso de mejora.

- Involucra a todo el personal, desarrolla una cultura de evaluación y vuelve más sensible a las personas al cambio.
- Directores, jefes y mandos medios se comprometen a mejorar y mantener el clima en condiciones adecuadas que propicie la productividad.

c) Limitaciones.

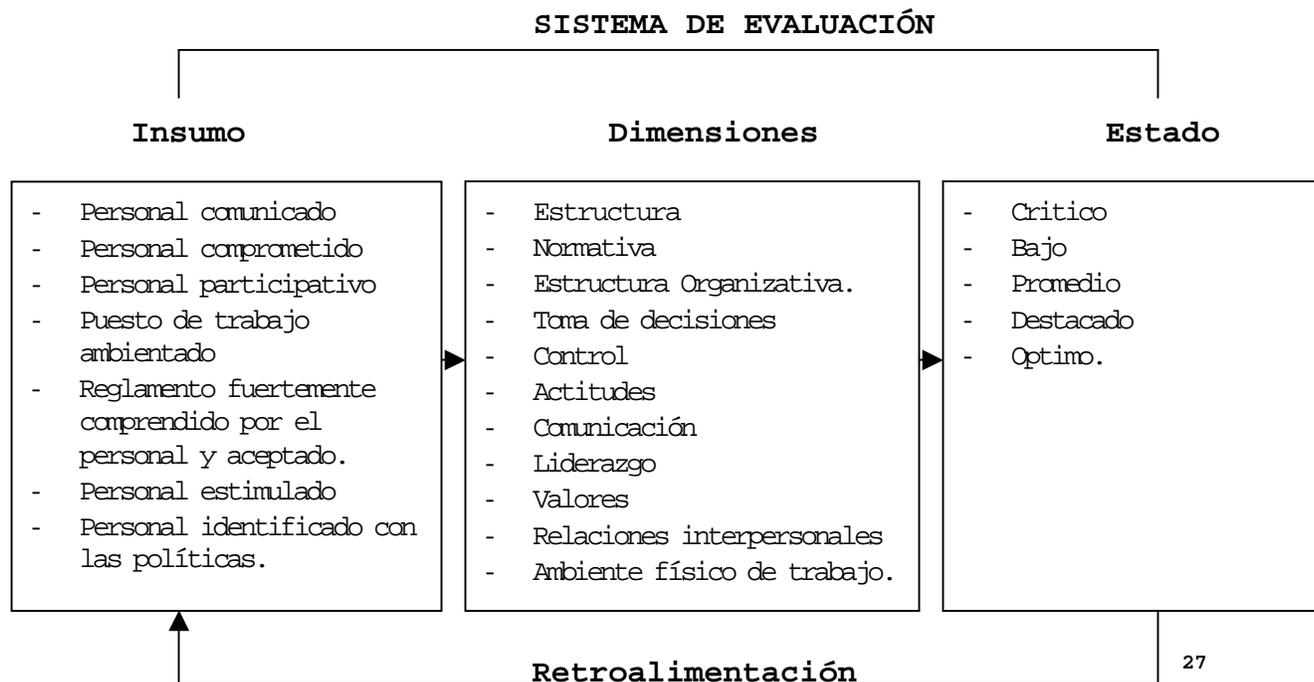
- La resistencia de los empleados por confundir los instrumentos que se utilicen en la evaluación con los de un diagnóstico organizacional.
- Que se realice la evaluación en un momento no conveniente por cambios estructurales que traen actitudes negativas en las personas.
- Las preguntas se pueden redactar en forma positiva o negativa y al analizarlo puede dar como resultado óptimo y tiende a confundirse el evaluador en el momento de realizar el análisis.

B. OPERATIVIZACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Sistema de Evaluación opera a través de un proceso que toma como insumo el nivel de motivación que tiene el empleado en la institución: empleado comunicado,

empleado comprometido, empleado participativo, puesto de trabajo ambientado, reglamento fuertemente comprendido por los empleados y aceptado, empleado estimulado, empleado identificado con las políticas, también se toma como proceso de evaluación las dimensiones del clima, ya que son propias del ambiente de trabajo en el Hospital: estructura, normativas, estructura organizativa, toma de decisiones, control, actitudes, comunicación, liderazgo, valores, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo. Obteniendo como resultado del proceso el nivel en que se encuentra el clima, es decir el estado: crítico, bajo, promedio, destacado y óptimo.

A partir de los resultados se toman en cuenta las pautas correccionales a seguir (retroalimentación) que permitirá mantener motivado al empleado dentro del Hospital. A continuación se presenta en forma esquemática el Sistema de evaluación del clima organizacional.



C. MECANISMO DE EVALUACIÓN.

La evaluación se realizará bajo indicadores y medios de verificación sobre las dimensiones del sistema, así como la interpretación y las pautas a seguir; las herramientas que se utilizan en la evaluación son: el cuestionario, la entrevista dirigida, y las técnicas grupales.

²⁷ Aportación del grupo.

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Que los empleados se identifiquen en un 100% con la misión. - Que los empleados se identifiquen con los objetivos en un 100%. - Que el conocimiento que tengan los empleados sobre documentos formales sea de un 100%. - Que los empleados conozcan en totalidad las políticas institucionales. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Que los empleados conozcan sobre los derechos y deberes que tienen dentro del Hospital. - Proporcionar conocimiento sobre el reglamento interno del Hospital a los empleados. - Que los empleados se identifiquen en un 100% con las normas institucionales. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Que los empleados tengan conocimientos claros sobre los niveles jerárquicos. - Claridad por parte del empleado del nivel social que ocupa dentro del departamento al que pertenece. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los empleados en la toma de decisiones de la Dirección del Hospital. - Que el empleado participe en un 100% en la elaboración de planes. - Tomar en cuenta a el empleado en la elaboración de políticas. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Saber la actitud que toma el empleado sobre la evaluación que se realiza en el puesto de trabajo. - Grado de satisfacción del empleado en cuanto a la evaluación que se realiza. - Grado de compromiso por parte del empleado a mejorar el nivel de evaluación. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción del empleado a cerca del puesto de trabajo. - Grado de compromiso por parte del empleado al logro de los objetivos. - Que el empleado esté motivado en un 100% para que pueda realizar eficientemente sus labores. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Que el empleado tenga una actitud positiva sobre el Hospital. - Participación activa del empleado en la realización de las tareas. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Que exista buena comunicación en todos los niveles dentro del Hospital. - Que la Dirección se preocupe en un 100% por las inquietudes y necesidades del personal. - Que el personal esté satisfecho en un 100% sobre la comunicación actual del Hospital. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.

DIMENSION	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Que el estilo de liderazgo en la institución sea democrático. - Que el personal sea involucrado en un 100% en la toma de decisiones. - Que los jefes reconozcan las cualidades y habilidades de los empleados. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Que la Dirección se preocupe en un 100% por fomentar los principios y valores de la institución en los empleados. - Identificación de los empleados para mejorar el servicio al cliente. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el trabajo en equipo en un 100% - Promoción a la solidaridad y apoyo entre compañeros. - Promoción de respeto y confianza entre jefe y empleados. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.
Ambiente físico de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar en un 100% los espacios físicos de la institución para mejorar la productividad. - Que el ambiente físico sea el adecuado en un 100%. 	Cuestionario, entrevistas y técnicas grupales.

D. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA.

El proceso de evaluación del sistema para interpretar la percepción de los empleados sobre el clima organizacional del Hospital Nacional de La Unión, incluye la elaboración de un formulario estructurado y entrevista dirigidas al personal para conocer y profundizar las dimensiones propuestas entre las cuales están: La estructura normativa, estructura organizativa, toma de decisiones, sistema de evaluación, motivación, actitudes, comunicación, liderazgo, valores, relaciones interpersonales y el ambiente físico de trabajo, presentando las decisiones

necesarias para mantener un clima organizacional que propicia el trabajo productivo en el Hospital.

**INSTRUCCIONES A SEGUIR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA
HERRAMIENTA SUMINISTRADA.-**

Paso 1: Se entrega un formulario de evaluación a cada empleado el cual contiene 6 Preguntas por dimensión.

Paso 2: Cada respuesta tiene un valor de uno hasta el máximo de cuatro puntos, correspondiente al número de casillas marcadas.

Paso 4: El total de puntos acumulados por formulario individual se anotará en la primera página del formulario correspondiente.

Paso 5: Sumar el puntaje acumulado de todos los formularios.

Paso 6: utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$Co = \frac{\Sigma X}{72(4)(N)}$$

En donde:

ΣX = Sumatoria del puntaje acumulado de todos los formularios

72 = Representa el total de preguntas en cada formulario.

4 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de encuesta.

Paso 7: Multiplicar por el 100% el resultado de la formula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a la siguiente tabla; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización.

ESTADO	INTERVALO
Critico	0 - 20%
Bajo	20.1 - 40%
Promedio	40.1 - 60%
Destacado	60.1 - 80%
Optimo	80.1 - 100%

De acuerdo al estado que ha dado como resultado se muestran las pautas de control, las cuales son

recomendaciones concretas para mejorar el estado del clima organizacional.

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Crítico	Cuando el clima organizacional da como resultado crítico, significa que el clima organizacional, se encuentra en pésimo estado, y que es necesario tomar acciones urgentes para mejorarlo.
Bajo	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo; significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
Promedio	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio; significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro y que es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
Destacado	Cuando el clima organizacional da como resultado estado destacada; significa que el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de insatisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
Óptimo	Cuando el clima organizacional da como resultado óptimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de Dirección han sido los apropiados.

E. ACCIONES CORRECTIVAS A SEGUIR DE ACUERDO A LAS PAUTAS DE CONTROL.-

Las acciones correctivas son dadas de acuerdo a las pautas de control que se dan según el estado en que se encuentre el clima organizacional, ya sea crítico, bajo, promedio, destacado y óptimo.

1. Si el estado del clima da como resultado crítico, es decir que se encuentra en pésimo estado y es de tomar acciones urgentes para mejorarlo, se deberá tomar las acciones correctivas siguientes:

- Que el estilo de liderazgo que se ejerza sea más participativo que autoritario, para que el empleado sienta confianza con sus superiores y se sienta comprometido con la organización y sus objetivos.
- Que exista clima participativo en grupo, existiendo plena confianza por parte de la dirección del Hospital, percibiendo de ésta manera la integración en todos los niveles jerárquicos.
- Que el estilo de dirección sea democrático participativo para que no exista un clima laboral tenso y de esta manera el empleado pueda poner

toda su iniciativa y creatividad en la realización de sus actividades.

2. Si es estado del clima da como resultado bajo, es decir que se encuentra malo y es necesario que la dirección tome acciones a corto plazo para mejorarlo y deberá tomar en cuenta las siguientes acciones correctivas.

- Que la dirección tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones la opinión del empleado ya que esto lo hará sentir importante e identificado con la institución.
- Que la dirección se preocupe por impulsar programas de capacitación en el nivel de motivación para mejorar las relaciones interpersonales de los empleados y de desarrollo gerencial para reforzar la cultura organizacional.
- Implementar seminarios para fortalecer los valores dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.

3. Si el estado del clima da como resultado promedio, es decir que se encuentra en estado de deterioro es necesario tomar acciones correctivas para mejorarlo:

- Que la dirección utilice esquemas participativos para que el empleado se sienta motivado y contribuir a que el empleado sea más productivo.
- Que exista una buena comunicación en todos los niveles jerárquicos, para que exista un ambiente agradable dentro de la institución.
- Que los jefes se preocupen en tomar en cuenta a los empleados en la elaboración de los planes futuros de cada departamento, para que se sientan importantes y de esta manera se aumenta la satisfacción laboral.

4. Si el estado del clima da como resultado destacado, el clima organizacional se encuentra en muy buenas condiciones, los niveles de insatisfacción son bajos, con lo que se tomarán las siguientes acciones correctivas para reforzarlo.

- Que la dirección fomente los valores de la institución en los empleados, impartiendo charlas sobre los principios y valores del Hospital y

manteniendo una cartelera sobre temas de valores institucionales para lograr la armonía en la institución mejorando los servicios ofrecidos.

- Que se mantenga un liderazgo participativo donde el empleado sienta confianza con la dirección del Hospital y compromiso con la institución.
- Que se mantenga un ambiente físico de trabajo adecuado, donde le proporcione al empleado satisfacción en cuanto a espacio, ventilación, ruido.

5. Si el estado del clima da como resultado óptico en donde los empleados en la organización tienen una satisfacción total se tomarán las siguientes acciones correctivas para mantenerlo:

- Mantener un clima propicio que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales de los empleados, mejorando el desempeño laboral.
- Que el empleado se sienta útil, ya que esto le proporciona un sentido de valor personal haciéndolo sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades.

- Que exista una calidad de liderazgo, generando un grado de confianza y compromiso por parte del empleado en la realización de sus actividades.

F. INSTRUMENTO DEL SISTEMA.-

El presente cuestionario que se le propone a la Dirección del Hospital Nacional de La Unión es una herramienta administrativa que les servirá para recavar información sobre las percepciones compartidas que tiene el empleado en cuanto al ambiente en que desarrolla sus actividades.

INSTRUCCIONES.

Forma en que deberá contestarse el presente cuestionario, para indicar el grado en el cual está de acuerdo con cada pregunta y/o proposición, será necesario marcar con una X el número: 1, 2, 3, ó 4; según corresponda a la alternativa seleccionada, basada en la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. De acuerdo.
4. Totalmente de acuerdo.

Favor contestar todas las preguntas en forma correcta y objetiva.

Puesto de trabajo : _____
Departamento : _____
Fecha de evaluación : _____

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL
HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN.**

Variables causales:

En ella se evalúa la estructura del Hospital y su administración, las reglas y normas la forma de decisiones, estructura organizativa, fijación de metas y el sistema de evaluación.

- DIMENSIÓN ESTRUCTURA

En esta dimensión se evalúa la misión, los objetivos, las políticas como directrices y los procedimientos.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Conozco la misión de la Institución?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Me siento comprometido con la misión de la Institución?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco los objetivos del Hospital?.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento comprometido a cumplir con el logro de los objetivos del hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Conozco los procedimientos escritos de mi puesto de trabajo los cuales me ayudan para que no se dificulten mi desempeño personal?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Conozco la existencia de las políticas Institucionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN NORMATIVAS.**

Se evalúa las Normas y Reglamentos del Hospital Nacional de La Unión.

1. Conozco mis derechos y deberes dentro del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Se respetan mis derechos y deberes dentro del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco el Reglamento interno del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento comprometido a cumplir con el Reglamento Interno?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Conozco las normas de la Institución?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Respeto las normas Institucionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En ella se evalúa las relaciones existente en el Hospital en cuanto a nivel de Autoridad y Responsabilidad, condiciones sociales del personal Administrativo.

1. Conozco la estructura organizativa del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. En mi departamento existe un organigrama que me permite saber con claridad a quien me voy a dirigir?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. En la ejecución de mis funciones además de mi jefe inmediato recibo ordenes de otro?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Conozco como está organizado mi departamento o área de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Tengo claridad con quienes me relaciono en función del trabajo que desempeño?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Los niveles jerárquicos me han sido explicado y entendidos con claridad?

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES.**

En está dimensión se evalúa sobre las instrucciones que se realizan para cumplir los procesos Administrativos del Hospital Nacional de La Unión.

1. Como jefe tomo en cuenta al empleado cuando se toma decisiones trascendentales en el Departamento?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. ¿Como elaboro los planes de trabajo, participa el empleado?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Me toma en cuenta la Dirección cuando elaboran las políticas Institucionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me piden opinión antes de tomar decisiones trascendentales en el Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Como jefe promuevo la participación de los miembros en los trabajos que se van ha realizar dentro del Departamento?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. En mi departamento se promueve el trabajo en equipo:

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN CONTROL.**

En ella se evalúa los tipos de Evaluación que utiliza el Hospital para asegurarse que las actividades se estén realizando de una manera eficiente.

1. Me evalúan frecuentemente en el puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Me gusta ser evaluado en el puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Me esfuerzo para tener una buena calificación a la hora de ser evaluado?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. El Hospital toma en cuenta la Evaluación para incrementos salariales?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Me gusta ser evaluado con el método de observación directa?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. El Hospital toma en cuenta la evaluación para brindar prestaciones adicionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

Variables Intervinientes:

Se evalúa la motivación, actitudes, comunicación, liderazgo, valores, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo.

- DIMENSIÓN MOTIVACIÓN.

En esta parte se pretende evaluar el grado de motivación de los empleados del área administrativa del Hospital Nacional de La Unión, conociendo sus necesidades personales.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1. El puesto que ocupo dentro del Hospital me hace sentir importante.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. El trabajo que desarrollo es agradable e interesante.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Siento que doy mi mayor esfuerzo para el logro de los objetivos.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de mi puesto de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Tengo algún objetivo futuro principal en mi área de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Frecuentemente me siento exitoso al realizar mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

- DIMENSIÓN ACTITUDES

En esta sección se pretende medir en forma general la actitud del empleado hacia el Hospital.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Normalmente me siento como una persona emprendedora y no pasiva:

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Estoy satisfecho con mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Considero que tengo futuro trabajando para el Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Participo activamente en la realización de mis actividades.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. El Hospital es un lugar bastante bueno para trabajar.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Puedo salir adelante en el Hospital si me esfuerzo.

1	2	3	4
---	---	---	---

- DIMENSIÓN COMUNICACION.

En Esta sección se pretende medir la efectividad del flujo de información que utilizan en el Hospital contemplándose todo tipo de información, ya sea escrita o verbal.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Considero que existe una buena comunicación en mi área de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Los canales de comunicación formales tales como: Carta, memorando circulares u otro tipo utilizados por mi sección son confiables.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Me siento satisfecho comunicándole a mis superiores los problemas de mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento satisfecho con la forma en que se comunican las cosas en el Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. la comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Existe comunicación sobre los planes futuros en el Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN LIDERAZGO**

En esta sección se pretende medir el grado de influencia que tienen el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Me siento satisfecho con el trato que tengo con mi jefe.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Mi jefe reconoce mis habilidades, cualidades y experiencia.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Mi jefe escucha y atiende los problemas que le presento.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento bien con la actitud que toma mi jefe a solucionar los problemas que se dan dentro del departamento.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Mi jefe toma en cuenta las sugerencias que le hago analizando las tareas.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefes y empleados

1	2	3	4
---	---	---	---

- DIMENSIÓN VALORES

Se pretende medir las convicciones básicas de la finalidad de existencia de los empleados del área administrativa del Hospital Nacional de La Unión.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Conozco los principios y valores corporativos.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. La Dirección se preocupa por reforzar y fomentar valores entre todos los empleados.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Dentro del Hospital existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Mi actuación está de acorde a los valores que existen dentro de la Institución.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Existe un compromiso de mi parte para mejorar cada día los servicios apreciados a nuestros usuarios.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. La excelencia en el servicio es una practica cotidiana en el quehacer del personal de la Institución.

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES**

Esta sección pretende evaluar las relaciones existentes entre compañeros de trabajo en el Hospital Nacional de La Unión.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1. Por lo general en mi departamento se realizan trabajos en equipos, en lugar de hacerlo en turno individual.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Considero satisfactoria la relación con mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco de algún grupo informal dentro del Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Existe apoyo y cooperación entre mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Existe respeto y confianza mutua entre jefe y su grupo de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Cuando ocurre un problema en el Hospital, surge la solidaridad y el apoyo entre los compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

Esta sección pretende evaluar la calidad del ambiente física del trabajo, de aspectos tales como: la temperatura, el ruido, la ventilación, distribución de área de trabajo, iluminación y seguridad.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. El ambiente físico estimula mi productividad.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. El ruido en mi puesto de trabajo es normal.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. La ventilación en mi trabajo es buena.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. El lugar de trabajo en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de mis actividades.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. ¿Considero que el ambiente físico de trabajo es el adecuado para ser más eficiente en mis actividades?

1	2	3	4
---	---	---	---

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DIRIGIDO A LOS JEFES DEL
HOSPITAL NACIONAL DE LA UNIÓN.**

Variables causales:

En ella se evalúa la estructura del Hospital y su administración, las reglas y normas la forma de decisiones, estructura organizativa, fijación de metas y el sistema de evaluación.

- DIMENSIÓN ESTRUCTURA

En esta dimensión se evalúa la misión, los objetivos, las políticas como directrices y los procedimientos.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Conozco la misión de la Institución?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Me siento comprometido con la misión de la Institución?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco los objetivos del Hospital?.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento comprometido a cumplir con el logro de los objetivos del hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Conozco los procedimientos escritos de mi puesto de trabajo los cuales me ayudan para que no se dificulten mi desempeño personal?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Conozco la existencia de las políticas Institucionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN NORMATIVA.**

Se evalúa las Normas y Reglamentos del Hospital Nacional de La Unión.

1. Conozco mis derechos y deberes dentro del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Se respetan mis derechos y deberes dentro del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco el Reglamento interno del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento comprometido a cumplir con el Reglamento Interno?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Conozco las normas de la Institución?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Respeto las normas Institucionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En ella se evalúa las relaciones existente en el Hospital en cuanto a nivel de Autoridad y Responsabilidad, condiciones sociales del personal Administrativo.

1. Conozco la estructura organizativa del Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. En mi departamento existe un organigrama que le permite al empleado saber con claridad a quien se va a dirigir?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. En la ejecución de mis funciones además de mi jefe inmediato recibo ordenes de otro?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Conozco como está organizado mi departamento o área de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Tengo claridad con quienes me relaciono en función del trabajo que desempeño?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Los niveles jerárquicos me han sido explicado y entendidos con claridad?

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES.**

En esta dimensión se evalúa sobre las instrucciones que se realizan para cumplir los procesos Administrativos del Hospital Nacional de La Unión.

1. Como jefe tomo en cuenta al empleado cuando se toma decisiones trascendentales en el Departamento?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Como elaboro los planes de trabajo, participa el empleado?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Me toma en cuenta la Dirección cuando elaboran las políticas Institucionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me piden opinión antes de tomar decisiones trascendentales en el Hospital?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Como jefe promuevo la participación de los miembros en los trabajos que se van a realizar dentro del Departamento?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. En mi departamento se promueve el trabajo en equipo:

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN CONTROL.**

En ella se evalúa los tipos de Evaluación que utiliza el Hospital para asegurarse que las actividades se estén realizando de una manera eficiente.

1. Me evalúan frecuentemente en el puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Me gusta ser evaluado en el puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Me esfuerzo para tener una buena calificación a la hora de ser evaluado?

1	2	3	4
---	---	---	---

4. El Hospital toma en cuenta la Evaluación para incrementos salariales?

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Me gusta ser evaluado con el método de observación directa?

1	2	3	4
---	---	---	---

6. El Hospital toma en cuenta la evaluación para brindar prestaciones adicionales?

1	2	3	4
---	---	---	---

Variables Intervinientes:

Se evalúa la motivación, las actitudes, la comunicación, el liderazgo, los valores, las relaciones interpersonales y el ambiente físico de trabajo.

- DIMENSIÓN MOTIVACIÓN.

En esta parte se pretende evaluar el grado de motivación de los empleados del área administrativa del Hospital Nacional de La Unión, conociendo sus necesidades personales.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. El puesto que ocupo dentro del Hospital me hace sentir importante.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. El trabajo que desarrollo es agradable e interesante.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Siento que doy mi mayor esfuerzo para el logro de los objetivos.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Existe posibilidad de crecimiento profesional dentro de mi puesto de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Tengo algún objetivo futuro principal en mi área de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Frecuentemente me siento exitoso al realizar mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN ACTITUDES**

En esta sección se pretende medir en forma general la actitud del empleado hacia el Hospital.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Normalmente me siento como una persona emprendedora y no pasiva:

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Estoy satisfecho con mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Considero que tengo futuro trabajando para el Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Participo activamente en la realización de mis actividades.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. El Hospital es un lugar bastante bueno para trabajar.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Puedo salir adelante en el Hospital si me esfuerzo.

1	2	3	4
---	---	---	---

- DIMENSIÓN COMUNICACION.

En Esta sección se pretende medir la efectividad del flujo de información que utilizan en el Hospital contemplándose todo tipo de información, ya sea escrita o verbal.

1	2	3	4
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1. Considero que existe una buena comunicación en mi área de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Los canales de comunicación formales tales como: Carta, memorando circulares u otro tipo utilizados por mi sección son confiables.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Me siento satisfecho comunicándole a mis superiores los problemas de mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento satisfecho con la forma en que se comunican las cosas en el Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. la comunicación actual permite que el trabajo se realice eficientemente.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Existe comunicación sobre los planes futuros en el Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

- DIMENSIÓN LIDERAZGO

En esta sección se pretende medir el grado de influencia que tienen el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

1	2	3	4
TOTALMENTE	EN	DE	TOTALMENTE
EN DESACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	DE ACUERDO

1. Me siento satisfecho con el trato que tengo con mis empleados.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Como jefe reconozco las habilidades, cualidades de mis empleados.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Como jefe escucho y atiendo los problemas que se me presentan.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Me siento bien con la actitud que tomo al solucionar los problemas que se dan dentro del departamento.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Como jefe tomo en cuenta las sugerencias.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. En las actividades de coordinación hay confianza y respeto entre jefes y empleados

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN VALORES**

Se pretende medir las convicciones básicas de la finalidad de existencia de los empleados del área administrativa del Hospital Nacional de La Unión.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Conozco los principios y valores corporativos.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. La Dirección se preocupa por reforzar y fomentar valores entre todos los empleados.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Dentro del Hospital existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Mi actuación está de acorde a los valores que existen dentro de la Institución.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Existe un compromiso de mi parte para mejorar cada día los servicios apreciados a nuestros usuarios.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. La excelencia en el servicio es una practica cotidiana en el quehacer del personal de la Institución.

1	2	3	4
---	---	---	---

- DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

Esta sección pretende evaluar las relaciones existentes entre compañeros de trabajo en el Hospital Nacional de La Unión.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. Por lo general en mi departamento se realizan trabajos en equipos, en lugar de hacerlo en torno individual.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. Considero satisfactoria la relación con mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. Conozco de algún grupo informal dentro del Hospital.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. Existe apoyo y cooperación entre mis compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Existe respeto y confianza mutua entre jefe y su grupo de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. Cuando ocurre un problema en el Hospital, surge la solidaridad y el apoyo entre los compañeros de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

- **DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO**

Esta sección pretende evaluar la calidad del ambiente física del trabajo, de aspectos tales como: la temperatura, el ruido, la ventilación, distribución de área de trabajo, iluminación y seguridad.

1 TOTALMENTE EN DESACUERDO	2 EN DESACUERDO	3 DE ACUERDO	4 TOTALMENTE DE ACUERDO
----------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------------

1. El ambiente físico estimula mi productividad.

1	2	3	4
---	---	---	---

2. El ruido en mi puesto de trabajo es normal.

1	2	3	4
---	---	---	---

3. La ventilación en mi trabajo es buena.

1	2	3	4
---	---	---	---

4. La distribución de las áreas de trabajo es la adecuada.

1	2	3	4
---	---	---	---

5. El lugar de trabajo en general presenta mucha seguridad para el desarrollo de mis actividades.

1	2	3	4
---	---	---	---

6. ¿Considero que el ambiente físico de trabajo es el adecuado para ser más eficiente en mis actividades?

1	2	3	4
---	---	---	---

BIBLIOGRAFÍA.-**LIBROS.**

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición, McGraw Hill, 1996.
- Bateman Thomas S., Administración una Ventaja Competitiva; 4ª Edición, McGraw Hill, México, 2001.
- Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, Alfa Omega, Ediciones Universidad Católica de Chile, 3ª Edición, 1999.
- Davis Keith, Comportamiento Humano en el Trabajo, 10ª Edición, McGraw Hill, México, 1999.
- Davis y Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional, 7ª Edición McGraw Hil, 1998.
- Dessler Gary, Organizacional Administración, 1ª Edición, Prentice may, México, 1994.
- Don Hellriegel, Administración, 7ª Edición, Editorial Internacional Thomson, Año 1998, México y América Central.

- Fernández Arena, El Proceso Administrativo, Editorial herrero Hermano, 6ª Edición, México 1992.
- Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos. Análisis y Diseños, McGraw Hill, Año 1996.
- James A.F. Stoner, Administración, 6a Edición, Hispanoamericana, S.A. México, 1996.
- Reyes Ponce, Agustín; Administración de Empresas, 1ª y 2ª Parte, 1986 - 1995.
- Richard H. May; Organización, Estructura y Proceso, 3a Edición, Prentice May, 1987.
- Stephen Robbins, Administración, Editorial Prentice may, Hispanoamericana S.A., 5ª Edición, México, 1996.
- Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional, McGraw Hill, México, 7ª Edición, 1997.

TESIS.

- Rivas Mario Alfredo. Diseño de un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional del Hospital Nacional Zacamil,

Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas,
Escuela de Administración, Abril de 2001.

- Rodríguez Ortiz, Sonia Maricela. Diagnóstico y Propuesta de un Programa del Clima Organizacional para la Motivación en el Desempeño Laboral del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP.

DOCUMENTOS DE INTERNET.

Martínez, Luis

Lumuga@monetaria.cetcol.net.co.

<http://pp.terra.com.mx/rjaguado/interg.shtml>

<http://www.monografías.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

<http://pp.terra.com.mx/rjaguado/empower.html>

GLOSARIO.

ORGANIZACIONES: son unidades sociales constituidas internacionalmente y reconstruidas por alcanzar objetivos específicos, es un organismo social vivo sujeto a cambios.

EMPRESA: producen bienes o servicios emplean personas, utilizan tecnología, requieren recursos y sobre todo necesitan administración.

MISIÓN: es el proceso de establecer una dirección significativa que la organización debe seguir y de establecer una fuerte identidad organizativa.

OBJETIVOS: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

PLANES: son cursos de acción que seguirán en un periodo futuro hacia las cuales están encaminadas las actividades de la empresa.

POLÍTICAS: se formulan para construirse en guías generales que orientan la toma de decisiones y proporcionan un ordenamiento unificado para la ejecución de las acciones planificadas.

VISION COMUN: es la presencia de un sistema de valores y creencia para asumir con base a esto una nueva cultura organizacional.

CREENCIA: son consecuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización.

PROCESO: es cualquier fenómeno que presenta cambios continuos en el tiempo o cualquier operación que contenga cierta continuidad y secuencia.

PRODUCTIVIDAD: Medida de eficiencia de producción, razón entre producción y factores de producción.

PAUTAS DE CONTROL: son acciones a tomar a corto plazo por la organización para mejorar el clima organizacional.

DIMENSION: objeto de gran dimensión, importancia, magnitud, error, medida de extensión, volumen proporción.

SISTEMA: es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que perciben el mismo fin.

EVALUACIÓN: es la valoración periódica para estimar, apreciar las actividades del empleado.

VARIABLES CAUSALES: están orientadas a identificar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

VARIABLES INTERVINIENTES: están orientadas a medir el estado interno de la empresa, estas variables son de gran importancia ya que constituyen los procesos organizacionales como tales.

PERCEPCIONES: se refiere a la información que el sistema individual obtiene del ambiente.

MORAL: es la ausencia de conflictos donde existe un sentimiento de felicidad y un buen ajuste personal con las actitudes relacionadas al trabajo y la extensión del ego en el propio trabajo de uno.

NORMAS: representan ideas matrices que indican el camino específico dentro del cual se debe actuar por lo que constituyen guías de gran valor tomando en cuenta las circunstancias específicas que se trate.

PROCEDIMIENTO: constituye la secuencia de pasos o etapas que se deben guiar para ejecutar los planes.

REGLAS: constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas en determinadas situaciones.

ESTRATEGIAS: son acciones para guiar y orientar a la empresa a largo plazo frente a su ambiente externo.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: significa que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos se merecen.

ANEXOS

ANEXO # 1.-

AUTORES QUE HAN PLANTEADO DIFERENTES DEFINICIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.-

HALL 1996.	BROW Y MOBERG 1990.	DESSLER 1993
Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas, directamente o indirectamente por los empleados que se suponen influyen en la conducta del empleado.	Se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.	La definición del clima organizacional gira alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta tributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
FOREHAND Y GILMER 1993.	HALPIN Y CROFTS 1993.	LITWIN Y STRINGER 1993.
Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.	Es opinión que el empleado se forma de la organización.	Son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización.
WATER 1993.	DAVIS. NEWSTROM	LIKERT 1993.
Son las percepciones que tienen los individuos de una organización para la cual trabajan y la opinión que se hayan formado de ella en términos de autonomía.	Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía.	Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

ANEXO # 2.-

AUTORES QUE PLANTEAN DIFERENTES DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER MARGULIES	Y GAVIN	LOWLER
1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientación de fines.	1. Empeño. 2. Obstáculos. 3. Intimidación. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento en la producción. 7. Confianza. 8. Consideración.	1. Estructura. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración de la administración. 6. Riesgo y desafíos.	1. Competencia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad.
LIKERT	PRITCHARD KARASICK	Y STEERS	MARTINEZ
1. Método de mando. 2. Naturaleza de la fuerza de la motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de influencia y de interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o de las directrices. 7. Proceso de control. 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento	1. Autonomía. 2. Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensa. 6. Relación entre rendimiento y remuneración. 7. Niveles de ambiente de la empresa. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización. 11. Apoyo.	1. Estructura organizativa. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad de cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad contra riesgo. 7. Apertura contra rigidez. 8. Estatus y moral. 9. Reconocimiento y retroalimentación. 10. Competencia y flexibilidad organizacional.	1. Estructura. 2. Puesto de trabajo. 3. Liderazgo. 4. Práctica de recursos humanos (prestaciones). 5. Valores. 6. Comunicación. 7. Relaciones interpersonales. 8. Ambiente físico de trabajo.

LITWIN Y STINGER	MEYER	SHNEIDER Y BARTLETT	HALPIN Y CROFTS.
1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas. 7. Conflictos.	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensas. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.	1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflictos. 4. Independencia de los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre los empleados. 2. Grado de compromiso de los empleados. 3. Moral de grupo. 4. Apertura de espíritu. 5. Consideración. 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7. Importancia de la producción.

ANEXO # 3.-

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Variables causales

DIMENSIÓN ESTRUCTURA.

PREGUNTA N° 1

- ¿Cuenta el Hospital con una Misión claramente definida?.

OBJETIVO: conocer el grado de identificación de los jefes y empleados hacia el Hospital.

CUADRO N° 1.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	7	63.63	32	80
No	3	27.27	8	20
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 63.63% de los jefes es de la opinión que existe una misión claramente definida, lo que es respaldado por el 80% de los empleados, sin embargo preocupa que el 36.37% de los jefes manifiestan no conocerla.

INTERPRETACIÓN

Existe un grado de identificación fuerte hacia la institución por parte de los empleados, sin embargo preocupa que un 36.37% de los jefes manifiestan que no existe una misión claramente definida, ya que la misión para que se cumpla debe ser totalmente conocida por los que laboran en el Hospital.

- Si su respuesta anterior es afirmativa ¿De qué manera se identifica con ella?.

CUADRO N° 1.B

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJE %
Cumpliendo con los objetivos	23	54.76
Conociendo a quienes se les brinda el servicio	9	21.43
Definiendo su identidad	2	4.76
No contestó	8	19.05
TOTAL	42	100

ANÁLISIS

El 54.76% de los empleados opinan identificarse con la misión cumpliendo con los objetivos y el 21.43% conociendo a quien se le brinda el servicio.

INTERPRETACIÓN

Existe alto grado de identificación por parte del empleado hacia el Hospital, lo que se refleja cumpliendo con los objetivos y conociendo a quien brinda el servicio por lo que esto viene a contribuir a que el empleado se sienta comprometido con su trabajo.

PREGUNTA N° 2

- ¿Considera que los empleados se sienten identificados con los objetivos que persigue el Hospital?.

OBJETIVO: determinar si los jefes y empleados del Hospital conocen los fines que este persigue.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	33	82.50
No	2	18.18	7	17.50
No contestó	1	9.10	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 72.72% de los jefes expresan conocer los objetivos de la institución, lo que es respaldado por el 82.50 de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto grado de identificación por parte de los jefes y empleados hacia los objetivos del Hospital, lo que permite que se sientan comprometidos hacia la institución participando activa y eficientemente en el desempeño de sus actividades.

PREGUNTA N° 3

- ¿Cuenta el Hospital con un organigrama?.

OBJETIVO: saber si los jefes y empleados conocen sobre las diferentes líneas y posiciones sociales que determinan el papel dentro del Hospital.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	36	90
No	2	18.18	3	7.5
No contestó	1	9.10	1	2.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 72.72% de los jefes opinan que el Hospital cuenta con un organigrama y es respaldado por un 90% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto grado de conocimiento sobre la estructura organizativa del Hospital, lo que les permite conocer a los empleados los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad sintiéndose comprometidos a participar activa y eficientemente en el desempeño de las actividades.

PREGUNTA N° 4

- ¿Cada departamento cuenta con una estructura organizativa?.

OBJETIVO: saber si se cuenta con una estructura organizativa en el departamento que le permita al empleado conocer a quien se va a dirigir en relación a los diferentes niveles de autoridad.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	16	40
No	2	18.18	24	60
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 72.72% de los jefes son de la opinión que se cuenta con una estructura organizativa en los departamentos, sin embargo el 60% de los empleados, manifiestan no contar con una estructura organizativa.

INTERPRETACIÓN

Es preocupante que exista un 60% de los empleados que manifiesten no identificarse con la estructura organizativa de su departamento, creando de esta manera un sentimiento de confusión en cuanto a los diferentes niveles de autoridad, sin embargo en la práctica los empleados conocen a su jefe inmediato.

PREGUNTA N° 5

- ¿Cuentan con un documento donde se encuentran las funciones que le indiquen con claridad los pasos a seguir en la realización de sus actividades?.

OBJETIVO: saber si cuentan con una guía o método para que el personal del Hospital pueda llevar a cabo la realización de sus actividades.

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	31	77.5
No	2	18.18	9	22.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 72.72% de los jefes manifiestan que los empleados cuentan con un documento que les indique dos pasos a seguir en la realización de las actividades, lo que es respaldado por el 77.5% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe eficiencia en la realización de las actividades ya que cuentan con un documento que les permite conocer los pasos a seguir, creando que los empleados se sientan seguros en el desempeño de sus labores.

PREGUNTA N° 6

- ¿Existen planes bien definidos en su área de trabajo?.
- ¿Conoce usted los planes en su área de trabajo?

OBJETIVO: conocer si existen planes de trabajo para que los empleados realicen bien sus actividades.

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	39	97.5
No	2	18.18	1	2.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 72.72% de los jefes opinan que si se elaboran planes en el departamento, lo que es respaldado por el 97.5% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto nivel de conocimiento sobre los planes de trabajo por parte de los empleados del Hospital, lo que les ayuda a mejorar la realización de sus actividades, creando de esta manera un sentimiento de compromiso en la disposición de los empleados a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas.

PREGUNTA N° 7

- ¿Toma en cuenta al empleado para la elaboración de planes?.
- ¿Lo toman en cuenta para la elaboración de planes?

OBJETIVO: saber si toman en cuenta al empleado para la elaboración de planes de trabajo de su departamento.

CUADRO N° 7.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Si	8	72.72	16	40
No	2	18.18	24	60
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 72.72% de los jefes opinan tomar en cuenta a los empleados en la elaboración de planes, sin embargo el 60% de los empleados expresan no ser tomados en cuenta.

INTERPRETACIÓN

Los empleados no se toman en cuenta en la elaboración de planes, aunque los jefes opinan lo contrario, sin embargo hay un nivel de descontento por parte de los empleados al no ser tomados en cuenta, esto refleja que el empleado se siente menos comprometido en su área de trabajo.

- ¿Cómo se siente al no ser tomado en cuenta en la elaboración de planes.

CUADRO N° 7.B

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJE %
Lo hace sentir mal	13	32.5
Siente que no es importante.	15	37.5
Le da lo mismo	7	17.5
No contestó	5	12.5
TOTAL	40	100

ANÁLISIS

Un 32.5% de los empleados manifiestan sentirse mal al no ser tomados en cuenta y un 37.5% sienten que no son importantes.

INTERPRETACIÓN

El no tomarse en cuenta a los empleados les genera sentimiento de autoestima negativo, porque no se sienten importantes, y les hace sentir mal, sin embargo para algunos les es indispensable, lo que se nota una identificación débil con los compromisos de la institución.

PREGUNTA N° 8

- ¿Conoce usted el reglamento del Hospital?.

OBJETIVO: saber si el personal conoce el reglamento interno del Hospital.

CUADRO N° 8.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Si	6	54.54	32	80
No	4	36.36	8	20
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54.54% opinan que conocen el reglamento, lo que es respaldado por un 80% de los empleados, sin embargo es preocupante que el 45.46% manifieste no conocerlo.

INTERPRETACIÓN

Es preocupante que el 45.46% de los jefes no conozcan el reglamento de la institución, sin embargo existe un alto nivel de conocimiento y aceptación por parte de los empleados, creando en el que se sientan sometidos a cumplir con sus actividades; por otra parte al entrevistar al empleado se pudo confirmar que no lo conocen en su totalidad.

- Al conocer el reglamento ¿como se siente?

CUADRO N° 8.B

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	6	54.54	37	92.5
No	4	36.36	2	5
No contestó	1	9.1	1	2.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54.54 de los jefes le dan importancia al reglamento, lo que es respaldado por el 92.5% de los empleados, sin embargo es preocupante que el 45.46% de los jefes le sea indiferente.

INTERPRETACIÓN

El conocer el reglamento al 45.46% de los jefes les crea un sentimiento de indiferencia lo que es preocupante, sin embargo existe un alto nivel de importancia hacia el reglamento por parte de los empleados, creando un sentimiento de compromiso de estos hacia la institución.

PREGUNTA N° 9

- ¿Conoce usted las metas institucionales?.

OBJETIVO: saber si el personal del Hospital conoce sobre los fines específicos que trata de alcanzar la institución.

CUADRO N° 9.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	7	63.63	20	50
No	3	27.27	20	50
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 63.63% de los jefes del Hospital manifiestan conocer las metas institucionales, sin embargo es preocupante que el 36.37% no las conozca, por otra parte el 50% de los empleados expresan conocerla y el otro 50% restante contestan que no.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto nivel de conocimiento hacia las metas institucionales por parte de los jefes, sin embargo preocupa que un 50% de los empleados no la conozcan, lo que significa que no tienen bien definido los fines de la institución, creándole un bajo nivel de satisfacción laboral.

- ¿Cómo se siente al no conocer las metas institucionales?.

CUADRO N° 9.B

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJE %
Lo hace sentir mal	14	35
Siente que no es importante.	13	32.5
Le da lo mismo	7	17.5
No contestó	6	15
TOTAL	40	100

ANÁLISIS

Un 35% de los empleados opinan sentirse mal al no conocer las metas institucionales y un 32.5% siente que no son importantes.

INTERPRETACIÓN

Los empleados opinan sentirse mal al no conocer los fines institucionales, lo que hace que se sientan que no son importantes para el Hospital, creando un bajo nivel de autoestima, que trae como consecuencia a que se sientan menos comprometidos en el desempeño de sus actividades.

PREGUNTA N° 10

- ¿Conoce usted las metas de su departamento?.

OBJETIVO: saber si el personal conoce sobre los fines específicos del área de trabajo.

CUADRO N° 10.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	10	90.9	37	92.5
No	-	-	3	7.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

- ¿Se identifica con las metas de su departamento?

CUADRO N° 10.B

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	30	75
No	2	18.18	10	25
No contestó	-	-	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 90% de los jefes opinan conocer las metas de su departamento y un 72.72% identificarse siempre y este es respaldado por un 92.5% de los empleados que manifiestan conocerlas y 75% identificarse siempre con las metas.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto grado de conocimiento e identificación por parte de los jefes y empleados con las metas del departamento, lo que les crea un mayor compromiso para el logro de los fines específicos de su área de trabajo, el conocer las metas los hace sentir más seguros en el desempeño de sus actividades.

PREGUNTA N° 11

- ¿Conoce usted las políticas que existen en el Hospital?.

OBJETIVO: saber si el personal conoce sobre las políticas institucionales que existen en el Hospital para orientar la toma de decisiones.

CUADRO N° 11

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	4	36.36	19	50
No	6	54.54	20	47.5
No contestó	1	9.1	1	2.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54.54% de los jefes manifiestan no conocer las políticas institucionales, sin embargo el 50% de los empleados expresan conocerlas, pero preocupa que el 47.5% no las conozcan.

INTERPRETACIÓN

El Hospital cuenta con políticas en su documentación administrativa, sin embargo la mayoría de el personal no las conocen lo que es preocupante, ya que se genera un bajo nivel de conocimientos hacia los cursos de acción a seguir, lo que crea al empleado que se sienta que no es importante ya que no son tomados en cuenta por la dirección en la elaboración de las políticas.

PREGUNTA N° 12

- ¿Cuentan con herramientas administrativas que les permitan conocer cuales son sus funciones?.

OBJETIVO: Conocer si se cuenta con herramientas administrativas que les permitan a los jefes y empleados el desarrollo de sus actividades en su área de trabajo.

CUADRO N° 12

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	7	63.63	19	47.5
No	3	27.27	16	40
No contestó	1	9.1	5	12.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 63.63% de los jefes expresan que cuentan con herramientas administrativas que les permiten conocer cuáles son sus funciones, lo que es respaldado por el 47.5% de los empleados, sin embargo preocupa que un porcentaje muy significativo del 40% no las conozcan.

INTERPRETACIÓN

No tienen bien definido cuáles son sus funciones en documentos formales escritos, lo que les crea en un momento a los empleados inseguridad en el desarrollo de sus actividades, lo que les genera insatisfacción laboral.

PREGUNTA N° 13

- ¿Cuándo ingresan por primera vez a la institución recibiera algún tipo de adiestramiento?.

OBJETIVO: saber si se capacita al personal sobre su puesto de trabajo cuando ingresa a la institución.

CUADRO N° 13

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	9	81.81	36	90
No	1	9.1	3	7.5
No contestó	1	9.1	1	2.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 81.81% de los jefes comentan que se recibe adiestramiento sobre el puesto de trabajo al ingresar al Hospital, lo que es respaldado por un 90% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Se capacita al personal en la inducción de su puesto de trabajo, sin embargo manifiestan que no se les brinda una capacitación cuando realizan sus actividades, lo que les genera inseguridad en su puesto de trabajo y temor al no poder realizar bien las actividades.

PREGUNTA N° 14

- ¿Se desarrollan programas de adiestramiento y capacitación al personal administrativo?.

OBJETIVO: saber si se está capacitando al personal por medio de algún programa que ayude a la realización de las actividades en su área de trabajo.

CUADRO N° 14

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	4	36.36	7	17.5
No	6	54.54	30	75
No contestó	1	9.1	3	7.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54.54% de los jefes expresan que no existen programas de adiestramiento y capacitación al personal lo que es respaldado por el 75% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

No se le capacita al personal en su puesto de trabajo, lo que hace que el empleado se sienta inseguro al realizar las actividades, permitiendo crear un sentimiento de no poder cumplir con las responsabilidades y requisitos del puesto.

PREGUNTA N° 15

- ¿Se evalúa el puesto de trabajo?.

OBJETIVO: saber si se evalúa el puesto de trabajo para asegurarse que si están cumpliendo con los objetivos establecidos.

CUADRO N° 15

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	9	81.81	38	95
No	1	9.1	2	5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 81.81% de los jefes opinan que se evalúa el puesto de trabajo, lo que es respaldado por el 95% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Se le realizan evaluaciones al personal del Hospital Nacional de La Unión, lo que crea que le den importancia al realizar sus actividades, sin embargo al entrevistarlos manifiestan que se les evalúa pero eso no lo toman en cuenta para cuestiones de ascenso o prestaciones laborales, por lo que sienten que su trabajo no es reconocido.

PREGUNTA N° 16

- ¿Qué tipo de métodos utilizan para evaluar?.

OBJETIVO: saber si cuentan con métodos de evaluación que les permita asegurarse que se está cumpliendo con los objetivos establecidos.

CUADRO N° 16

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Informes	8	40	17	36.96
Observación directa	6	30	15	32.61
Reuniones	5	25	7	15.22
Hojas de Horario	-	-	6	13.04
No contestó	1	5	1	2.17
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 40% de los jefes opinan que utilizan los informes para evaluar, lo que es respaldado por el 36.96% de los

empleados, por otra parte existe un porcentaje muy significativo del 30% y el 32.61 relativamente que expresar que la evaluación se da por observaciones directas al personal.

INTERPRETACIÓN

Los métodos que utilizan para evaluar al personal, hacen sentir al personal comprometido a realizar bien sus actividades por otra parte les crea presión el ser observados, lo que contribuye a que se sientan mal y no puedan realizar de una manera eficiente sus labores, sin embargo al entrevistarlos manifiestan que el método con que les gustaría ser evaluados son los informes.

Variables Intervinientes.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

PREGUNTA N° 1

- ¿Cómo motivar al personal que labora en el área administrativa?.

OBJETIVO: saber cómo influyen en el empleado para que se sienta satisfecho en su área de trabajo

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTAD	PORCENTAJES	RESULTAD	PORCENTAJES
	O	%	O	%
Involucrándolo en la elaboración de planes.	6	54.54	15	37.5
Reconocimiento	2	18.18	9	22.5
Tomándolo en cuenta en la toma de decisiones	2	18.18	7	17.5
No contestó	1	9.1	9	22.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54.54% de los jefes opinan que motivan al empleado involucrándolo en la elaboración, lo que es respaldado por el 37.5% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un nivel de satisfacción alto por parte de los empleados, ya que son tomados en cuenta en la elaboración de planes, sin embargo existe un contraste, porque se le pregunta en la parte de estructura si son tomados en cuenta en la elaboración de planes y el 60% contestan que no, lo que genera insatisfacción, lo que más le crea satisfacción al empleado es que lo involucren en la elaboración de planes y en la toma de decisiones.

PREGUNTA N° 2

- ¿Considera que la realización de las tareas en forma satisfactoria es estimulada y reconocida adecuadamente?.

OBJETIVO: saber si se le reconoce al empleado la realización de sus actividades.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Siempre	6	54.54	9	22.5
Algunas veces	4	36.36	25	62.5
Nunca	-	-	5	12.5
No contestó	1	9.1	1	2.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54.54% de los jefes son de la opinión que siempre estimulan y reconocen la realización de las actividades de los empleados, sin embargo el 62.5% de los empleados manifiestan que algunas veces, lo que es respaldado por un porcentaje muy significativo del 45.46% de los jefes.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto grado de estimulación y reconocimiento por parte de los jefes hacia los empleados, sin embargo es preocupante que exista un porcentaje muy significativo por parte de los jefes que no estimulen a los empleados, lo que permite crear sentimiento hacia éstos de insatisfacción y desmotivación.

PREGUNTA N° 3

- ¿Toman en cuenta para solucionar los problemas en su departamento al personal?.

OBJETIVO: saber el grado de participación por parte de los empleados en la solución de problemas.

CUADRO N° 3.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Siempre	5	45.45	6	15
Algunas veces	54.5	45.45	30	75
Nunca	-	-	-	-
No contestó	1	9.1	4	10
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 45.45% de los jefes opinan que siempre se toma en cuenta al empleado para solucionar los problemas, sin embargo existe un porcentaje muy significativo del 54.5 de jefes que opinan algunas veces, lo que es respaldado por el 75% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

El no ser tomado en cuenta al empleado siempre en la solución de problemas en su departamento le crea un sentimiento de autoestima baja, una actitud altamente negativa por que sienten que no son importantes, lo que les crea una insatisfacción laboral.

- ¿Cómo se siente cuando su jefe lo toma en cuenta?.

CUADRO N° 3.B

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJE %
Se siente valioso	37	92.5
Le da lo mismo	2	5
Nunca lo toma en cuenta	1	2.5
TOTAL	42	100

ANÁLISIS

Un 92.5% de los empleados se sienten valiosos, el que los tome en cuenta su jefe.

INTERPRETACIÓN

Hay un alto grado de satisfacción por parte del empleado al ser tomado en cuenta por su jefe, por lo que esto contribuye a que el empleado se sienta valioso e importante en su puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 4

- ¿Está usted satisfecho con el salario que devenga en la actualidad?.

OBJETIVO: conocer si existe satisfacción con sus necesidades primarias que le brinda la institución..

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	4	36.36	10	25
No	6	54.54	29	72.5
No contestó	1	9.1	1	2.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 54.54% de los jefes opinan no estar satisfechos con el salario y esto es respaldado por un 72.5% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un nivel de insatisfacción por parte de los jefes y empleados en cuanto al salario, lo que al entrevistarlos manifiestan un sentimiento de descontento, a pesar de que se sienten orgullosos de pertenecer al Hospital.

DIMENSIÓN ACTITUDES

PREGUNTA N° 1

- ¿Se siente una persona importante en su puesto de trabajo?.

OBJETIVO: conocer la actitud que tienen tanto jefes y empleados en su puesto de trabajo.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Siempre	7	63.63	4	10
A veces	3	27.27	36	90
Nunca	-	-	-	-
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 63.63% de los jefes opinan que siempre se sienten una persona importante en su puesto de trabajo, y un 90% de los empleados manifiestan que a veces.

INTERPRETACIÓN

La actitud de los jefes en cuanto a su puesto de trabajo es positiva, y existe un 63.63% que manifiestan sentirse importantes, sin embargo es preocupante que un 90% de los

empleados opinen que a veces se sienten importantes, esto les crea una actitud negativa.

PREGUNTA N° 2

- ¿Cómo se considera en su puesto de trabajo?.

OBJETIVO: saber sobre la actitud que tienen hacia su puesto de trabajo.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Muy bien	7	63.63	32	80
Bien	3	27.27	5	12.5
Molesto	-	-	-	-
No contestó	1	9.1	3	7.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 63.63% de los jefes opinan considerarse muy bien en su puesto de trabajo y son respaldados por un 80% de los empleados, sin embargo existe un porcentaje significativo de un 36.37% que manifiesta estar bien.

INTERPRETACIÓN

La actitud del personal hacia su puesto de trabajo es positiva, por lo que tanto jefes como sentirse muy bien en sus puestos de nivel de identificación.

PREGUNTA N° 3

- ¿Toman en cuenta para solucionar los problemas en su departamento al personal?.

OBJETIVO: saber el grado de participación por parte de los empleados en la solución de problemas.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Siempre	5	45.45	6	15
Algunas veces	54.5	45.45	30	75
Nunca	-	-	-	-
No contestó	1	9.1	4	10
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 45.45% de los jefes opinan que siempre se toma en cuenta al empleado para solucionar los problemas, sin embargo existe un porcentaje muy significativo del 54.5 de jefes que opinan algunas veces, lo que es respaldado por el 75% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

El no ser tomado en cuenta al empleado siempre en la solución de problemas en su departamento le crea un sentimiento de autoestima baja, una actitud altamente negativa por que sienten que no son importantes, lo que les crea una insatisfacción laboral.

PREGUNTA N° 4

- ¿Le gusta su puesto de trabajo?.

OBJETIVO: Saber si el empleado está satisfecho con el puesto que desempeña.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Bastante	7	63.63	32	80
Poco	3	27.27	6	15
No contestó	1	9.1	2	5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 63.63% de los jefes manifiestan que les gusta bastante su puesto de trabajo y son respaldados por un 80% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Se nota que el nivel de satisfacción de los jefes y empleados hacia su puesto de trabajo es bastante, ya que manifiestan que les gusta su trabajo positiva en cuanto al desempeño actividades.

PREGUNTA N° 5

- ¿Cómo se siente al pertenecer al Hospital Nacional de La Unión?.

OBJETIVO: conocer el grado de satisfacción que sienten al pertenecer al Hospital.

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Orgullosos	7	63.63	19	47.5
Es parte del Hospital	3	27.27	19	47.5
Le da lo mismo	-	-	1	2.5
Siente que no pertenece al Hospital	-	-	1	2.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 63.63% de jefes opinan sentirse orgullosos de pertenecer al Hospital y son respaldados por los empleados, sin embargo existe un 9.1% de un 27.27% de los jefes y un 47.5% de los empleados que sienten que son parte del Hospital.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto grado de compromiso e identificación de los jefes y empleados hacia el Hospital, ya que manifiestan sentirse orgullosos de pertenecer a la institución, por lo que genera una actitud positiva en el desempeño de sus labores.

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

PREGUNTA N° 1

- ¿Considera que les informa adecuadamente a los empleados de su departamento sobre los objetivos y problemas?.
- ¿Su jefe les informa adecuadamente sobre los objetivos y problemas de su área de trabajo?

OBJETIVO: conocer si existe una buena comunicación entre jefe y empleados.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	7	63.63	39	97.5
No	3	27.27	1	2.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 63.63% de los jefes consideran que les informan adecuadamente a los empleados sobre los objetivos y problemas, lo que es respaldado por un 97.5% de los empleados sin embargo preocupa que un 36.37% de los jefes aseguran que no.

INTERPRETACIÓN

Existe una buena comunicación entre el personal, ya que se les informa en forma eficiente los objetivos y problemas, lo que es respaldado por un 97.5% de los empleados, sin embargo preocupa que un 27.27% de los jefes la información no la dan adecuadamente, lo que permite que el empleado se sienta inseguro en la realización de sus actividades.

PREGUNTA N° 2

- ¿De qué manera dan a conocer los objetivos?.

- ¿De qué manera se le dieron a conocer los objetivos institucionales?

OBJETIVO: saber de qué manera le dan a conocer los jefes los objetivos a los empleados.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Escrito	5	41.67	16	40
Verbal	6	50.00	22	55
No contestó	1	8.33	2	5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 50% de los jefes opinan que los objetivos los dan a conocer en forma verbal, lo que es respaldado por el 55% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un bajo nivel de comunicación, lo que hace sentir mal al empleado por que no se le dan a conocer los

objetivos de una manera confiable, creándoles duda hacia lo que deben o no deben hacer en sus actividades.

PREGUNTA N° 3

- ¿Cómo considera la comunicación existente en el Hospital?.

OBJETIVO: saber cómo califican la comunicación existente en el Hospital tanto jefe como empleados.

CUADRO N° 3.A

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Buena	7	63.63	21	52.5
Mala	1	9.1	8	20
Deficiente	2	18.18	9	22.5
No contestó	1	9.1	2	5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 63.63% de los jefes opinan que la comunicación que existe en el Hospital es buena, lo que es respaldado por el 52.5% de los empleados, sin embargo preocupa que el 47.5% expresen que es mala y deficiente.

¿Cómo se siente si no se le informa adecuadamente los objetivos de su área de trabajo?

CUADRO N° 3.B

ALTERNATIVAS	EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJE %
Le molesta	19	47.5
Le es indiferente	21	52.5
No contestó	-	-
TOTAL	40	100

ANALISIS

El 52.5% de los empleados opinan que les es indiferente el no ser informado sobre los fines de su área de trabajo?

INTERPRETACIÓN

Existe una mala comunicación a nivel de la institución lo que es preocupante, ya que los empleados no conocen en su totalidad los fines a alcanzar, lo que genera un ausentismo por parte del personal, creándole al empleado que se sienta mal al no tener participación, sin embargo existe un porcentaje muy significativo de 52.52% que manifiesta que le es indiferente, ya que la información siempre les llega aunque sea por rumores, por lo que el empleado manifiesta molestarse al no ser informado adecuadamente.

PREGUNTA N° 4

- ¿En su departamento ¿Cómo considera la comunicación existente?.

OBJETIVO: saber cómo considera el flujo de información en su departamento entre jefe y empleados.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Buena	9	81.81	36	90
Mala	-	-	-	-
Deficiente	1	9.1	2	5
No contestó	1	9.1	2	5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 81.81% de los jefes opinan que la comunicación es buena, lo que es respaldado por un 90% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe una buena comunicación a nivel de departamento, lo que permite que el empleado se sienta bien al realizar sus actividades, lo que crea un sentimiento de importancia en la toma de decisiones a nivel de departamento.

PREGUNTA N° 5

- ¿Existe algún medio por el cual el trabajador pueda dar a conocer sus inquietudes y sugerencias?.

OBJETIVO: saber si cuentan con un medio de comunicación por el cual se puedan dar a conocer sus inquietudes.

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
Si	7	63.63	22	55
No	3	27.27	16	40
No contestó	1	9.1	2	5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 63.63% afirman que existe un medio de comunicación por medio del cual los empleados pueden dar a conocer sus inquietudes, lo que es respaldado por el 55% de los empleados, sin embargo es preocupante que el 45% opinen que no.

INTERPRETACIÓN

Existen medios de comunicación para que el trabajador dé a conocer sus inquietudes y sugerencias sin embargo es preocupante que exista un porcentaje muy significativo del 40% de los empleados que no lo conocen, lo que genera al empleado sentimiento de aislamiento en relación a los problemas que se generan en su área de trabajo.

PREGUNTA N° 6

- Considera que hay malos entendidos entre los compañeros de trabajo debido a:

OBJETIVO: conocer si existe mala comunicación entre los compañeros de su mismo departamento.

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
No se informa directamente	6	54.54	8	18.60
La información llega por rumores	3	27.27	2	48.84
Problemas personales	1	9.1	8	16.60
No contestó	1	9.1	6	13.95

ANÁLISIS

El 54.54% de los jefes opinan que existen malos entendidos porque no se les informa directamente, sin embargo el 48.84% de los empleados opinan que la información llega por rumores.

INTERPRETACIÓN

Existe mala comunicación, lo que genera que los empleados del Hospital se sientan mal, ya que no se les informa directamente, porque la información llega por rumores lo que les genera sentimiento de duda al realizar sus actividades.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

PREGUNTA N° 1

- El trato que usted le brinda a sus empleados es de:

- ¿Cómo considera que es el trato con su jefe?

OBJETIVO: conocer el tipo de liderazgo que existe en el departamento.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES	RESULTADOS	PORCENTAJES
		%		%
De confianza	9	81.81	36	85.71
Desconfianza	1	9.1	2	4.76
Temor	-	-	2	4.76
Otros	-	-	2	4.76
No contestó	1	9.1	-	-

ANÁLISIS

El 81.81% de los jefes opinan que el trato que se da con los empleados es de confianza, lo que es respaldado por el 85.71% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto nivel de confianza entre jefes y empleados, lo que permite que exista un liderazgo social, donde existe sensibilidad de relación y precisiones que se producen dentro del grupo, sin embargo, al ser entrevistados los empleados opinan que la relación que existe entre dirección

y empleado es de temor, lo que hace que el empleado se sienta estresado en su puesto de trabajo.

PREGUNTA N° 2

- ¿Reconoce las cualidades y habilidades de sus empleados?.
- ¿Su jefe reconoce sus habilidades y cualidades?

OBJETIVO: saber si el jefe estimula al empleado para el logro de sus actividades.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	10	90.9	35	87.5
No	-	-	5	12.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 90.9% de los jefes son de la opinión que reconocen las cualidades y habilidades del empleado, lo que es respaldado por el 87.5% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto nivel de reconocimiento por parte de los jefes de las cualidades y habilidades del empleado, lo que hace sentir al empleado confianza en la relación que existe jefe y empleado, lo que es aprovechado al máximo las

destrezas de las relaciones humanas y técnicas para la ejecución de las actividades.

PREGUNTA N° 3

- Cuando se genera un problema laboral entre compañeros de trabajo ¿De qué manera lo resuelve?
- ¿De qué manera soluciona su jefe los conflictos laborales entre compañeros?.

OBJETIVO: conocer la actitud que toma el jefe para darle solución a un problema.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Objetivo	10	90.9	33	82.5
Preferencia	-	-	4	10
No contestó	1	9.1	3	7.5
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 90.9% de los jefes es de la opinión que cuando se genera un problema lo resuelve de manera objetiva, lo que es respaldado por el 82.5% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Los empleados sienten un alto nivel de objetividad en cuanto a la solución del problema, lo que le permite tener confianza con su jefe inmediato, generándole una actitud positiva en el desempeño de sus actividades.

PREGUNTA N°4

- ¿Toma en cuenta las sugerencias de sus empleados para la realización de sus tareas?
- ¿Su jefe toma en cuenta las sugerencias que usted hace para la realización de sus tareas?

OBJETIVO: saber si el jefe valora la opinión del empleado para la realización de las tareas.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	7	63.68	26	65
No	3	27.27	14	35
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

El 54% de los jefes son de la opinión que toman en cuenta al empleado a veces, sin embargo existe un contraste con los empleados, ya que el 85% manifiesta que siempre.

INTERPRETACIÓN

Es preocupante que no se le tomen en cuenta siempre las sugerencias del empleado, lo que le genera desconfianza al empleado en el trato que tiene con su jefe inmediato, sintiendo temor al dirigirse a él, por otra parte al entrevistarlos manifiestan sentirse que no son importantes.

DIMENSIÓN VALORES

PREGUNTA N°1

- ¿Conoce los principios y valores corporativos?

OBJETIVO: saber si el personal conoce sobre las convicciones básicas de la finalidad del Hospital Nacional de La Unión.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	7	63.68	26	65
No	3	27.27	14	35
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 63.63% de los jefes opinan que conocen los principios y valores corporativos y en respaldo por un 65% de los empleados, sin embargo existe un porcentaje significativo que manifiestan no conocerlo de un 36.37% de los jefes y un 35% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe un alto grado de conocimiento por parte de los empleados del Hospital de los valores institucionales lo que les permite identificarse con la institución haciéndolos sentir que son parte de ella y logrando a si una mejor calidad de vida laboral.

PREGUNTA N°2

- ¿La Dirección se preocupa por reforzar y fomentar valores entre los empleados?

OBJETIVO: saber si la Dirección fomenta los valores institucionales al personal del Hospital Nacional de La Unión.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	12	30
No	2	18.18	28	70
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 72.72% de los jefes manifiestan que si se preocupa la Dirección por reforzar y fomentar los valores entre los empleados. Sin embargo existe un 70% de los jefes que opinan que no se preocupan.

INTERPRETACIÓN

Es preocupante que la Dirección del Hospital no tome en cuenta los principios ya que no los fomenta entre los empleados creando con esto de que no se sientan comprometido al logro de los objetivos de una manera honesta y leal para lograr una buena integración en el Hospital.

PREGUNTA N°3

- ¿Dentro del Hospital existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos?

OBJETIVO: saber si existe libertad de expresión para los empleados dentro del Hospital a la hora de resolver conflictos.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Siempre	3	27.27	7	17.5
A veces	6	54.54	30	75
Nunca	1	9.1	3	7.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 54.54% de los jefes opinan que a veces existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos y un 75% de los empleados opinan de igual manera.

INTERPRETACIÓN

Es preocupante que no exista libertad de expresión a la hora de resolver conflictos ya que la mayoría opinan que a veces se les da la oportunidad lo que genera que el empleado se sienta que no hay libre comunicación creándole en un momento sentimientos de represión lo que le conlleva a que no haya satisfacción laboral.

PREGUNTA N°4

- ¿Fomenta el Hospital la educación como el camino para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo de los trabajadores?

OBJETIVO: conocer si la Dirección del Hospital Nacional de La Unión se preocupa por el crecimiento, la superación y el desarrollo de los empleados.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Siempre	3	27.27	7	17.5
A veces	6	54.54	30	75
Nunca	1	9.1	3	7.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 54.54 de los jefes manifiestan que a veces se fomenta el Hospital la educación para lograr el crecimiento, la superación y el desarrollo en los trabajadores y es respaldado por un 75% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Es preocupante que no siempre se le permita al trabajador usar su iniciativa y creatividad en su puesto de trabajo, ya que esto le crea que se sienta que no tiene apoyo en el mejoramiento de su educación lo que le sirve como base para lograr el crecimiento, superación y desarrollo en su puesto de trabajo.

DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

PREGUNTA N°1

- ¿Cómo considera la relación existente entre los compañeros de trabajo?

OBJETIVO: conocer como considera la relación entre los empleados.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Excelente	4	36.36	17	42.5
Buena	6	54.54	22	55
Mala	-	-	1	2.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 54.54% de los jefes considera que la relación entre compañeros es buena y un 55% de los empleados opinan igual.

INTERPRETACIÓN

Existe una buena relaciona entre jefe y empleado por lo que esto contribuye a que haya niveles de apoyo en las relaciones de trabajo.

PREGUNTA N°2

- ¿Cómo jefe inmediato se siente satisfecho en relación al trabajo que desempeñan sus trabajadores?
- ¿Se siente satisfecho con la relación de trabajo que existe entre su jefe inmediato?

OBJETIVO: saber si entre el jefe y empleado existe una buena relación.

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	9	81.81	36	90
No	1	9.10	4	10
No contestó	1	9.10	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 81.81% de los jefes opinan que se sienten satisfecho en relación al trabajo de sus empleados y el respaldo por un 90% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

Existe una buena relación entre jefe y empleado ya que ambos manifiestan estar satisfecho con la relación de trabajo que tienen, por lo que esto genera un ambiente amistoso en cuanto al desarrollo de sus actividades.

PREGUNTA N°3

- ¿Existe respeto y confianza entre jefe y grupo de trabajo?

OBJETIVO: conocer la relación que existe entre jefe y empleado.

CUADRO N° 3

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	37	92.5
No	2	18.18	3	7.5
No contestó	1	9.1	-	-
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 72.72% de los jefes manifiestan que existe respeto y confianza y un 92.5% de los empleados opinan de igual manera.

INTERPRETACIÓN

Existe una buena relación entre jefe y empleado ya que existe el respeto y confianza por lo que esto viene a generar un ambiente favorable en relación al trabajo lo que contribuye a que las actividades se realicen adecuadamente.

PREGUNTA N°4

- ¿Considera usted que el trato que le brinda a sus empleados es justo y equitativo?

- ¿Considera usted que el trato que le brinda su jefe es justo y equitativo?

OBJETIVO: conocer si la relación de trabajo es justa y equitativa para los empleados.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	JEFES		EMPLEADOS	
	RESULTADOS	PORCENTAJES %	RESULTADOS	PORCENTAJES %
Si	8	72.72	34	85
No	2	18.18	5	12.5
No contestó	1	9.10	1	2.50
TOTAL	11	100	40	100

ANÁLISIS

Un 72.72% de los jefes manifiestan que el trato que brinda a sus empleados es justo y equitativo, así mismo opinan un 85% de los empleados.

INTERPRETACIÓN

La relación que existe entre jefe y empleado es justa y equitativa por lo que genera un ambiente agradable y contribuye a que cumplan con el logro de los objetivos, dando su mayor esfuerzo en el desempeño de sus actividades en el área de trabajo.

DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

PREGUNTA N° 1

- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en cuanto a..?

OBJETIVO: conocer las condiciones laborables del empleado en cuanto al ambiente físico.

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	ADECUADO		REGULAR		DEFICIENTE		NO CONTESTO		TOTAL
	RESULTADO	PORCENTAJE %	RESULTADO	PORCENTAJE %	RESULTADO	PORCENTAJE %	RESULTADO	PORCENTAJE %	
Espacio	11	21.56	24	47.05	14	27.45	2	3.92	51
Limpieza	20	39.21	22	43.13	6	11.76	3	5.88	51
Iluminación	25	49.01	21	41.17	3	5.88	2	3.92	51
Ventilación	17	33.33	20	39.21	12	23.52	2	3.92	51
Problema de ruido.	9	17.64	23	45.09	13	25.49	6	11.76	51
Distribución de área de trabajo.	16	31.37	23	45.09	10	19.60	2	3.92	51
Seguridad.	26	50.98	17	33.33	6	11.76	2	3.92	51

ANÁLISIS

El 47.05% del personal del Hospital son de la opinión que el espacio donde realizan sus actividades es regular, el 43.13% opinan que la limpieza es regular, y un 49.01% manifiestan que la iluminación es adecuada y otro 39.21% opinan que la ventilación es regular sin embargo, existe un porcentaje muy significativo de 26.94% que la consideran deficiente, por otra parte el 37.25% manifiestan que existen problemas de ruido, el 45.09% del personal opinan que la distribución de el área de trabajo es regular y el 50.98% manifiestan que no existe riesgo en su puesto de trabajo.

INTERPRETACION

No se cuenta con un espacio adecuado para que los empleados realicen bien sus funciones, por otra parte existe problema de ruido y ventilación, lo que afecta negativamente su trabajo sin embargo, existe un ambiente agradable en cuanto a limpieza e iluminación, lo que genera un ambiente físico de trabajo cómodo y funcional que ayude a mejorar la satisfacción del personal y el usuario; también los empleados manifiestan conformidad en cuanto a la distribución de el área de trabajo, existiendo seguridad en las instalaciones lo que les permite sentirse que no existe riesgo en su puesto de trabajo.

ANEXO # 4.

Ejemplo de uso del instrumento aplicado al área administrativa del Hospital Nacional de la Unión tomando una muestra de 20 empleados.

El Sistema de Evaluación propuesto se tomó como base para Evaluar las percepciones compartidas de los miembros del Hospital sobre el clima organizacional; se realizó mediante el uso de un cuestionario que sirvió para conocer y profundizar sobre el estado que se encuentra el clima en el Hospital, se evaluó las variables causales tomando como base las dimensiones siguientes: estructura, en esta se evaluó la misión, los objetivos y las políticas, como directrices y procedimientos; en la Dimensión Normativa, se evaluó las normas y reglamentos del Hospital; Dimensión Estructura Organizativa; Dimensión Control y variables intervinientes tales como: Dimensión Motivación; Dimensión Actitudes; Dimensión Comunicación; Dimensión Liderazgo; Dimensión Valores; Dimensión Relaciones Interpersonales, y el Ambiente Físico de trabajo.

Para realizar la evaluación se tomó como muestra 20 empleados del área administrativa aplicando el siguiente proceso:

- Paso 1:** Se le dio un valor a cada respuesta del formulario del 1 hasta 4 puntos correspondientes al número de casillas marcadas.
- Paso 2:** Se sumó los puntos correspondientes a esta casilla marcada por el formulario.
- Paso 3:** Se suma el puntaje obtenido por cada encuesta.

EMPLEADOS	TOTAL DE PUNTOS SUMADOS POR ENCUESTA
1	183
2	187
3	155
4	176
5	176
6	155
7	135
8	142
9	129
10	132
11	126
12	127
13	138
14	145
15	135
16	133
17	150
18	130
19	138
20	140
Total de empleados 20	Puntaje total 2,932

Paso 4: Se sumó el puntaje acumulado de los 20 formularios el cual asciende a 2,932.

Paso 5: El resultado se aplicó a la formula siguiente para determinar el estado en que se encuentra el clima en el Hospital.

$$Co = \frac{\Sigma X}{72(4)(N)}$$

En donde:

ΣX = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas realizadas.

72 = Representa el total de preguntas en cada encuesta.

4 = Representa el máximo puntaje obtenido en cada una de las preguntas.

N = Representa el total de personas encuestadas que para el ejemplo toma el valor de 20, ya que fueron 20 el total de empleados en donde se evaluó el clima organizacional.

$$Co = \frac{2,932}{72(4)(20)} = \frac{2,932}{5,760}$$

$$Co = 0.5090.$$

Paso 6: El resultado de la formula anterior se multiplicará por el 100%.

$$0.5090 \times 100\% = 50.90\%$$

El porcentaje se ubicó en el estado promedio, ya que el 50.90% está ubicado en el intervalo de 40.1 - 60%

ESTADO	INTERVALO
Critico	0 - 20%
Bajo	20.1 - 40%
<u>Promedio</u>	<u>40.1 - 60%</u>
Destacado	60.1 - 80%
Optimo	80.1 - 100%

De acuerdo al resultado que se obtuvo en la evaluación se toma en cuenta la pauta de control siguiente:

Cuando el clima organizacional da como resultado promedio significa que el clima organizacional se encuentra en estado de deterioro, por lo que se hace necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo; la Dirección del Hospital deberá tomar en cuenta los resultados obtenidos para realizar esfuerzos orientados a mejorar el clima.

**TABULACION DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LAS
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL
NACIONAL DE LA UNION.-**

Para realizar la tabulación de la Evaluación de cada una de las dimensiones se utilizó un cuadro con cuatro alternativas cada una con su respectiva ponderación, ya que cada respuesta tiene un valor de uno hasta un máximo de cuatro puntos correspondientes al número de casillas marcadas.

El cuadro se utilizó para comparar los resultados en cada una de las alternativas por pregunta y así de esta manera se obtuvo un resultado de la evaluación.

1. DIMENSION ESTRUCTURA.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1. Identificación con la misión	3	13.64	8	19.05	7	14.29	2	20	48	16.90
2. Compromiso con la misión de la Institución.	3	13.63	8	19.05	7	14.29	2	20	48	16.90
3. Conocimiento de los objetivos Institucionales.	1	4.55	7	16.77	11	22.44	1	10	52	18.31
4. Compromiso con el logro de los objetivos.	-	-	6	14.29	12	24.49	2	20	56	19.72
5. Conocimiento de procedimientos escritos.	2	9.09	8	19.05	9	18.37	1	10	49	17.25
6. conocimientos de políticas Institucionales.	10	45.45	5	11.90	3	6.12	2	20	31	10.92
TOTALES	22	100%	42	100%	49	100%	10	100%	284	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N} .$$

$$= \frac{284}{72(4)20} = \frac{284}{480} = 59.16\%$$

2. NORMATIVA.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1. Conocimiento de los Derechos y Deberes.	3	33.33	7	10.61	8	19.04	2	66.67	49	17.56
2. Respeto de los Derechos.	2	22.22	11	16.67	7	16.67	-	-	45	16.13
3. Conocimiento del Reglamento Interno del Hospital.	1	11.11	15	22.73	4	9.52	-	33.33	43	15.41
4. Compromiso a cumplir con el reglamento Interno.	1	11.11	10	15.15	8	19.04	1	-	49	17.56
5. Identificación con las normas del Hospital.	1	11.11	11	16.67	8	19.04	-	-	47	16.84
6. Respeto de las Normas Institucionales.	1	11.11	12	18.18	7	16.67	-	-	46	16.49
TOTALES	9	100%	66	100%	42	100%	3	100%	279	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{279}{72(4)20} = \frac{279}{480} = 58.12\%$$

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1. Conocimiento de la estructura organizativa del Hospital.	-	-	11	20.75	8	16.67	1	20.0	50	18.31
2. Existencia de un organigrama en cada departamento.	4	30.76	13	24.53	3	6.25	-	-	39	14.30
3. Duplicidad de mando.	1	7.69	3	5.66	15	31.25	1	20.0	56	20.51
4. Conocimiento de cómo está organizado el área de trabajo.	-	-	9	16.98	10	20.83	1	20.0	42	15.38
5. Claridad de la relación que existe en el área de trabajo.	-	-	7	13.21	10	20.83	2	40.0	52	19.05
6. Declaración de los niveles jerárquico.	8	61.54	10	18.87	2	4.17	-	-	34	12.45
TOTALES	13	100%	53	100%	48	100%	5	100%	273	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{273}{72(4)20} = \frac{273}{480} = 0.5675 = 56.88\%$$

4. TOMA DE DESICIONES.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		Res	%
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%		
1. Participación del empleado en la toma de decisiones.	3	7.69	9	18.37	6	22.22	2	40	47	19.58
2. Participación del empleado en la elaboración de planes.	6	15.38	10	20.41	4	14.81	-	-	38	15.83
3. Participación del empleado en la elaboración de las políticas institucionales.	11	28.21	5	10.20	4	14.81	-	-	33	13.75
4. Opinión del empleado en las decisiones trascendentales.	11	28.21	7	14.29	2	7.41	-	-	31	12.92
5. Participación de los miembros en el trabajo que se realiza en el departamento.	2	5.13	7	14.29	9	33.33	2	40	51	21.21
6. Promoción de trabajo en equipo.	6	15.36	11	22.45	2	7.41	1	20	40	16.67
TOTALES	39	100%	42	100%	27	100%	5	100%	240	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{240}{72(4)20} = \frac{240}{480} = 0.5 = 50\%$$

5. DIMENSION CONTROL.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1. Evaluación en el puesto de trabajo.	-	-	3	12	12	23.08	5	71.43	62	24.90
2. Satisfacción al ser evaluado.	-	-	1	4	18	36.62	1	14.28	61	24.45
3. Compromiso de superación al ser evaluado.	1	2.78	1	4	17	32.69	1	14.28	58	23.29
4. Se toma en cuenta la evaluación para motivar al empleado.	12	33.34	5	20	3	5.77	-	-	39	15.66
5. Satisfacción con los métodos de evaluación.	5	13.89	14	56	1	1.92	-	-	36	14.46
6. Se toma en cuenta la evaluación para prestaciones adicionales.	18	50	1	4	1	1.92	-	-	23	9.24
TOTALES	36	100%	25	100%	52	100%	7	100%	249	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{249}{72(4)20} = \frac{249}{480} = 0.5187 \times 100 = 51.88\%$$

6. DIMENSION MOTIVACION.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1.Nivel de autoestima sobre el puesto de trabajo.	3	18.75	10	16.67	6	14.63	1	33.33	45	16.61
2.Satisfacción con el trabajo que desarrollan			10	16.67	10	24.39			50	18.45
3.Compromiso con los objetivos.			8	13.33	11	26.83	1	33.33	53	19.56
4.Posibilidad de crecimiento profesional dentro del Hospital.	6	37.5	11	18.33	3	7.32			37	13.65
5.Actitud que toma el empleado sobre el nivel de superación en el puesto de trabajo.	7	43.75	12	20	1	2.44			34	12.55
6.Nivel de satisfacción personal al realizar las actividades.			9	15	10	24.39	1	33.33	52	19.19
TOTALES	16	100%	60	100%	41	100%	3	100%	271	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{271}{72(4)20} = \frac{271}{480} = 56.45\%$$

7. DIMENSI

INDICADORES	1		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
	Res	%								
1.Nivel de seguridad personal.	1	5	9	21.95	8	14.81	2	40	51	17.96
2.Satisfacción con el trabajo.			5	12.19	15	27.78			55	19.37
3.Actitud que toma el empleado hacia el Hospital.	3	15	7	17.07	8	14.81	2	40	49	17.25
4.Grado de participación de los empleados en las actividades.			5	12.19	15	27.78			55	19.37
5.Nivel de seguridad laboral dentro del Hospital.	3	15	8	19.51	8	14.81	1	20	47	16.55
6.Oportunidad que tiene el empleado a salir adelante en su puesto de trabajo.	13	65	7	17.07					27	9.51
TOTALES	20	100%	41	100%	54	100%	5	100%	284	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{284}{72(4)20} = \frac{284}{480} = 59.16\%$$

8. DIMENSION

INDICADORES	1		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1.Efectividad en la comunicación en el área de trabajo.	1	3.70	1	2.13	16	37.21	2	66.67	59	22.26
2.Nivel de confianza en los canales de comunicación que se utilizan			12	25.53	7	16.28	1	33.33	49	18.49
3.Satisfacción en la comunicación con los niveles superiores.			7	14.89	13	30.23			53	21.13
4.Grado de satisfacción con el flujo de información en el Hospital.	8	29.53	8	17.02	4	9.30			36	13.58
5.Efectividad en el trabajo.	7	25.93	10	21.28	3	6.98			39	14.72
6.Participación sobre los planes futuros.	11	40.74	9	19.15					29	10.94
TOTALES	27	100%	47	100%	43	100%	3	100%	265	100%

$$CO = \frac{\sum X}{72(4)N}$$

$$= \frac{265}{72(4)20} = \frac{265}{480} = 55.20\%$$

9. DIMENSION LIDERAZGO.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1.Satisfacción con el trato que se da entre jefe y empleado.			9	15.25	11	22.92			51	18.35
2.Grado de reconocimiento sobre las cualidades y habilidades.			15	25.42	5	10.42			45	16.19
3.Actitud que toma los jefes sobre los problemas que se les presentan.	1	8.33	10	16.95	9	18.75			48	17.27
4.Estilo de liderazgo.			9	15.25	10	20.83	1	100	52	18.71
5.Oportunidad que se le da al empleado para dar sugerencia de su puesto de trabajo.	2	16.67	8	13.56	10	20.83			48	17.27
6.Nivel de confianza y respeto entre jefe y empleado.	9	75	8	13.56	3	6.25			34	12.23
TOTALES	12	100%	59	100%	48	100%	1	100%	278	100%

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{278}{72(4)20} = \frac{278}{480} = 57.91\%$$

10. DIMENSION VALORES.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1. Grado de conocimiento de principios y valores.	12	25	7	19.44	1	3.57			29	12.29
2. Fomento de valores.	15	31.25	5	13.89					25	10.59
3. Nivel de libertad de expresión.	15	31.25	4	11.11	1	3.57			26	11.02
4. Actitud hacia los valores del Hospital.	6	12.5	8	22.22	5	17.86	1	12.05	41	17.36
5. Nivel de compromiso para brindar un mejor servicio.			4	11.11	10	35.71	6	75	62	26.27
6. Fomentar hacia la existencia en el servicio			8	22.22	11	39.29	1	12.5	53	22.46
TOTALES	48	10	36	100	28	100	8	100	236	100

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{286}{72(4)20} = \frac{286}{480} = 49.17\%$$

11. DIMENSION RELACIONES INTERPERSONALES.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1. Trabajo en equipo.	4	18.81	5	16.67	8	15.38	3	27.27	50	17.42
2. Satisfacción con la relación existente entre compañeros de trabajo.	-	-	6	20	11	21.15	3	27.27	57	19.86
3. Relaciones sociales dentro del hospital.	14	51.81	5	16.67	1	1.92			27	9.41
4. Apoyo y cooperación entre compañeros.	3	11.11	4	13.33	10	19.23	3	27.27	53	18.47
5. Respeto y confianza entre jefe y Equipo de trabajo.	2	7.40	4	13.33	13	25	1	9.09	53	18.47
6. Nivel de solidaridad entre compañeros.	4	18.81	6	20	9	17.31	1	9.09	47	16.38
TOTALES	27	100	30	100	52	100	11	100	287	100

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{287}{72(4)20} = \frac{287}{480} = 59.79\%$$

12. DIMENSION AMBIENTE FISICO.

INDICADORES	1		2		3		4		RESULTADO DE LA EVALUACION	
	TOTALMENTE EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		DESACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO			
	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%	Res	%
1.Estimulación del ambiente para realización de las actividades	4	17.39	7	15.22	5	11.90	1	16.57	37	13.96
2.Nivel de ruido	8	34.38	10	21.74	2	4.76	-	-	34	12.83
3.Ventilación adecuada	3	13.04	7	15.22	9	21.43	1	16.57	48	18.11
4.Distribución de las áreas de trabajo	1	4.35	10	21.74	8	19.05	1	16.57	49	18.49
5.Seguridad en el lugar de trabajo	3	13.04	5	10.84	10	23.81	2	33.33	51	19.25
6.Ambiente adecuado	4	17.39	7	15.22	8	19.05	1	16.53	46	17.36
TOTALES	23	100	46	100	42	100	6	100	265	100

$$CO = \frac{\Sigma X}{72(4)N}$$

$$= \frac{265}{72(4)20} = \frac{265}{480} = 55.21\%$$

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL NACIONAL DE LA UNION.-

Al realizar la evaluación de las variables causales tales como: Estructura Normativa, Estructura Organizativa, Toma de decisiones, Evaluación y las Variables Intervinientes, como la motivación, actitudes, comunicación, liderazgo, valores, relaciones interpersonales y ambiente físico, se obtuvo los resultados ubicados en el intervalo del 40.1 – 60% lo que significa que el clima se encuentra en un estado promedio, es decir, que está en un estado de deterioro por lo que se hace necesario tomar en cuenta las acciones correctivas a corto plazo, para reforzarlo se presenta el análisis de los resultados de cada una de las dimensiones.

1. DIMENSIÓN ESTRUCTURA.-

En ésta dimensión se evaluó la misión, los objetivos, las políticas como directrices y los procedimientos.

Al realizar la evaluación se pudo detectar que cuenta con una misión pero que no es compartida por los empleados y sienten que no está claramente definida, sin embargo existe un fuerte compromiso con los objetivos de la institución por parte de los jefes y empleados lo que permite que participen eficientemente en el desarrollo de sus actividades, por otra parte existen herramientas administrativas como son los manuales lo que le permite al empleado conocer cuales son sus funciones, sin embargo tanto los jefes como los empleados manifiesta no conocerlo, lo que le genera confusiones a desarrollar sus actividades, a pesar de que existan políticas institucionales la mayoría del personal no las conocen lo que le genera un sentimiento de desconocimiento a las principales directrices, creándole al empleado que no se sienta importante ya que no son tomadas en cuenta por la Dirección del Hospital en la elaboración de las políticas.

2. DIMENSION NORMATIVA.-

En esta Dimensión se evaluó el conocimiento de los empleados sobre sus derechos y deberes, conocimientos del Reglamento Interno del Hospital e identificación con las normas institucionales.

El Hospital cuenta con un Reglamento Interno el cual no es conocido por la mayoría de los empleados, creándoles de esta manera un sentimiento de indiferencia hacia las instrucciones escritas en función de sus.

El conocer el Reglamento Interno hace sentir al empleado comprometido hacia la institución, por otra parte no conocen las normas institucionales, lo que significa que le son indiferentes, ya que no las toman en cuenta en la realización de sus actividades dentro del Hospital.

3. DIMENSION ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.-

En esta Dimensión se evaluó el grado de conocimiento del personal sobre el organigrama del Hospital, si existe duplicidad de mando, conocimiento de cómo está organizada el área de trabajo claridad de la relación que existe en el área de trabajo.

El resultado de la evaluación demuestra que existe un alto grado de conocimiento sobre la estructura organizativa del Hospital lo que le permite al empleado conocer los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad sintiéndose comprometidos a participar activa y eficientemente en el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte es preocupante que los empleados no se identifiquen con la estructura de su departamento, creándole de esta manera un sentimiento de confusión en cuanto a los diferentes niveles de autoridad, Pero a pesar de eso los empleados manifiestan tener conocimiento claro en la práctica de cómo ésta organizado el área de trabajo.

4. TOMA DE DECISIONES.-

En ésta dimensión se evaluó la participación del empleado en la toma de decisiones, participación del empleado en la elaboración de los planes, participación en la elaboración de políticas institucionales, la opinión del empleado en las decisiones trascendentales, participación de los miembros en el trabajo que realizan en el departamento y la promoción del trabajo en equipo.

Al realizar la evaluación se pudo detectar que existe un sistema autoritario ya que no se toma en cuenta al empleado en la elaboración de planes, existiendo así un nivel de descontento por parte del empleado, el no ser tomado en cuenta les genera sentimientos de autoestima negativo, ya que no se promueve el trabajo en equipo, el empleado le es indiferente el ser tomado en cuenta o no en las decisiones que tome la Dirección por lo que se nota una identificación débil con los compromisos institucionales, pero a pesar de no ser tomados en cuenta manifiestan participar activamente en la realización de sus tareas.

5. DIMENSIÓN CONTROL.

En esta dimensión se evaluó los siguientes indicadores: Evaluación en el puesto de trabajo, satisfacción al ser evaluado si se toma en cuenta la evaluación para motivar al empleado, el empleado esta satisfecho con los métodos de evaluación que utiliza el hospital y si el hospital toma en cuenta la evaluación para prestaciones adicionales.

Con los resultados de la evaluación se puede afirmar que existe un sistema de evaluación del personal del Hospital Nacional de La Unión, lo que le genera al empleado satisfacción al ser evaluado, haciéndole sentirse comprometido a desarrollar bien sus actividades, por otra

parte el método que utilizan para evaluar es la observación directa, lo que le hace sentir insatisfacción al empleado al ser observado contribuyendo a que se sientan mal y no puedan desarrollar bien sus labores, sin embargo, manifiestan que se les evalúa pero eso no lo toman en cuenta para cuestiones de ascenso o prestaciones adicionales por lo que se sienten que su trabajo no es reconocido.

6. DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

Se evaluó el nivel de autoestima que tiene el empleado sobre el puesto de trabajo la satisfacción con el trabajo que desarrollan, el grado de compromiso con los objetivos la posibilidad de crecimiento profesional dentro del Hospital. La actitud que toma el empleado sobre el nivel de superación en el puesto de trabajo y el nivel de satisfacción personal al realizar sus actividades.

Existe un nivel de satisfacción alto por parte de los empleados en cuanto al trabajo que realizan, sintiéndose comprometido con los objetivos Institucionales, sin embargo manifiestan que no existe posibilidad de crecimiento profesional dentro del Hospital, lo que genera una actitud negativa en el empleado en cuanto a la superación en el puesto de trabajo. A pesar que existe una actitud negativa de superación se sienten satisfechos a realizar sus actividades.

7. DIMENSIÓN ACTITUDES

Se evaluó el nivel de seguridad personal del empleado, la satisfacción en el trabajo, la actitud que toma el empleado hacia el hospital, el grado de participación de los empleados en desarrollo de las actividades, el nivel de seguridad laboral, y la oportunidad que tiene el empleado de superación.

La evaluación dio como resultado que el empleado tiene una actitud negativa, lo que genera insatisfacción en su puesto de trabajo, a pesar que la actitud que expresa hacia el puesto de trabajo es negativa, se siente muy bien con el trabajo que desempeña ya que manifiesta que les gusta y por lo tanto se sienten identificados con sus labores ya que participan activamente en la realización de sus actividades a pesar que se sienten satisfecho a realizar sus labores sienten inseguridad en el puesto de trabajo.

8. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

En esta dimensión se evaluó la efectividad de la comunicación en el área de trabajo, el nivel de confianza en los canales de comunicación que se utilizan en el Hospital, satisfacción en la comunicación en los niveles superiores el grado de satisfacción con el flujo de información en el Hospital, y efectividad en el trabajo y la participación del empleado sobre los planes futuros.

Existe buena comunicación a nivel de departamento ya que los empleados consideran que la comunicación es efectiva en el área de trabajo generando que sienta confianza entre jefe y empleado a nivel de departamento.

Por otra parte, existe mala comunicación a nivel de la institución lo que es preocupante ya que los empleados no conocen en totalidad los fines a alcanzar, generando ausentismo por parte del personal creándole al empleado que se sienta molesto al no tener participación sobre los planes futuros del Hospital por lo que no existe efectividad en el trabajo que realiza.

9. DIMENSIÓN LIDERAZGO

En esta dimensión se evalúa la satisfacción con el trato que existe entre jefe y empleado, el grado de reconocimiento sobre las cualidades y habilidades del empleado, la actitud que toma el jefe sobre los problemas que se presentan, el estilo de liderazgo que ejerce, la oportunidad que se le brinda al empleado para dar sugerencia en su puesto de trabajo, el nivel de confianza que existe entre jefe y empleado.

Los resultados de la evaluación muestra que existe un nivel alto de satisfacción con el trato existente entre jefe y empleado, creando de esta manera que el empleado se sienta satisfecho con la actitud que toma su jefe al resolver los problemas que se le presenten.

Por otra parte la percepción que tiene el empleado sobre el estilo de liderazgo que practica la dirección es mas autocrático que democrático ya que manifiesta que este le genera desconfianza y temor, sintiéndose que no son importantes, ya que no se les da la oportunidad de dar sugerencias en el desarrollo de sus actividades.

10. DIMENSION VALORES.-

En esta dimensión se evaluó el grado de conocimiento del empleado sobre los principios y valores del Hospital, el fomento de valores, el nivel de libertad expresión, la actitud que toma el empleado hacia los valores institucionales, el nivel de compromiso para brindar un mejor servicio, y la fomentación hacia la excelencia en el servicio.

Con los resultados obtenidos de la evaluación se pudo detectar que existe un alto nivel de compromisos por parte de los empleados para brindar un buen servicio al usuario, ya que existe fomentación sobre la excelencia hacia el servicio.

La Dirección del Hospital no toma en cuenta los principios y valores ya que no los fomenta entre los empleados, creando que no se sientan comprometidos con el logro de los objetivos institucionales, de una manera honesta y leal para que se logre una buena integración en el Hospital. Por otra parte no existe libertad de expresión a la hora de resolver conflictos por lo que existe un sistema autoritario generando que el empleado sienta desconfianza.

11. DIMENSION RELACIONES INTERPERSONALES.-

En esta dimensión se evaluó la percepción que tiene el empleado y jefe sobre el trabajo en equipo, la satisfacción con la relación entre compañeros de trabajo, las relaciones sociales dentro del Hospital, el apoyo y cooperación entre compañeros, el respeto y confianza entre jefes y equipos de trabajo y a nivel de solidaridad entre compañeros.

La relación existente entre jefes y empleados es buena lo que contribuye a que exista niveles de apoyo en relación al trabajo por lo que manifiesta estar satisfecho con la relación y amistad que tienen, ya que opinan que existe respeto y confianza entre jefes y equipo de trabajo en el departamento, lo que ayuda a que realicen las actividades adecuadamente.

12. DIMENSION AMBIENTE FISICO DE TRABAJO.-

En esta dimensión se evaluó los siguientes indicadores: La estimulación del ambiente para realizar las actividades, problemas de ruido, ventilación adecuada, distribución de área de trabajo, y ambiente físico adecuado.

El resultado de la evaluación muestra que no se cuenta con un espacio adecuado para que los empleados realicen bien sus funciones, por otra parte

existe problemas de ruido y ventilación, lo que afecta negativamente al empleado en el desarrollo de sus actividades, sin embargo existe seguridad en el ambiente de trabajo, lo que permite que se sientan seguros en el puesto de trabajo ya que no existe riesgo en las instalaciones.