

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



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA COJUTEPEQUE”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

CLAUDIA EUNICE CORNEJO PARADA  
ROXANA DEL CARMEN DÍAZ CHÉVEZ  
LUIS AMADO GÓMEZ DELGADO

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR  
LIC. AMÉRICO ALEXIS SERRANO RAMÍREZ**

**NOVIEMBRE DE 2009**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MÁSTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ  
SECRETARIO GENERAL: LICENCIADO DOUGLAS VLADIMIR ALFARO  
CHÁVEZ

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ALEXIS AMÉRICO SERRANO RAMÍREZ  
COORDINADOR DEL SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS  
DOCENTE OBSERVADOR: LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

NOVIEMBRE DE 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser la fuente de toda sabiduría y fortaleza, a mis padres Jesús Cornejo y Deysi Parada por ser el reflejo de Dios en esta tierra para mí, por todos sus consejos y amor que han sido un pilar fundamental en mi vida. A mis hermanos por ser un tesoro y brindarme su comprensión y paciencia. A toda mi familia por su apoyo, A mis amigos por su amor y ánimos, a una persona muy especial que me dio ánimos y lleno de su alegría, a todos gracias por su amor y oraciones; por compartir este triunfo y felicidad conmigo.

**Claudia Cornejo**

A Dios todo poderoso por ser luz y sabiduría para mi vida, a mis padres Jesús Díaz y Carmen Chévez por su gran amor, comprensión y por ser quienes me han guiado y apoyado en mi camino. A mis hermanos por su apoyo y cariño. A mis compañeros de tesis Claudia y Luis por su dedicación. A mis grandes amigas y amigos, Mercedes, Samantha, Claudia y Boris, por sus ánimos, alegría y amor, en los cuales siempre puedo contar. A todos aquellos que me han apoyado y colaborado de una u otra manera y que han sido parte especial e importante en mi vida; gracias a todos por hacer realidad este triunfo tan significativo y hacer de este un momento de gran felicidad para mí.

**Roxana Díaz**

A mis padres, Amado Hernández y Clelia Delgado, quienes con profundo amor, apoyo y fe, me ayudaron en mi preparación. A mis hermanas, quienes me impulsaron a triunfar. A mis compañeras de trabajo de graduación, por todos los momentos de comprensión y dedicación. A toda mi familia y personas, que de una u otra manera han compartido conmigo este triunfo; A todo el personal del Hospital de Cojutepeque que sin esperar nada a cambio me ofrecieron su apoyo e incentivaron en este proyecto, a nuestro asesor Lic. Alexis Serrano que con paciencia y tolerancia nos guió en esta investigación y por último a Dios todo poderoso que ha hecho que todo lo anterior se junte para obtener este triunfo.

**Luis Amado Gómez Delgado**

## ÍNDICE

---

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA COJUTEPEQUE Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	<b>1</b>
<b>A. GENERALIDADES DEL HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA COJUTEPEQUE.</b>	
1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN	3
3. VISIÓN	3
4. VALORES	3
5. OBJETIVOS	4
6. PROGRAMAS	5
7. RECURSOS	5
a. Físicos	5
b. Financieros	7
c. Humanos	8
8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL	9
a. Organigrama	9
b. Funciones	10
9. BASE LEGAL	15
10. SERVICIOS PRESTADOS	18

<b>B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>21</b>
1. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2. IMPORTANCIA	23
3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	24
4. FUNCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	25
5. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
6. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	28
a. Autoritario	28
b. Paternalista	29
c. Consultivo	29
d. Participativo	29
7. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
a. Estructura	32
b. Liderazgo	32
c. Puesto de trabajo	33
d. Motivación	34
e. Comunicación	36
f. Relaciones Interpersonales	36
g. Ambiente físico de trabajo	37
<b>C. DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>37</b>
1. Definición	37
2. Factores que influyen en el desempeño	38
3. Desempeño laboral y la motivación	39
<b>D. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>42</b>
<b>E. ACCIONES A SEGUIR PARA FORTALECER LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>45</b>

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL**  
**NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA COJUTEPEQUE.**

<b>A. IMPORTANCIA</b>	<b>49</b>
<b>B. OBJETIVOS</b>	<b>49</b>
1. General	49
2. Específicos	50
<b>C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>50</b>
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	50
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	51
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
4. FUENTES DE INFORMACIÓN	51
a. Primarias	51
b. Secundarias	52
5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y CENSO	52
a. Universo	52
b. Censo	52
6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	53
a. Encuesta	53
b. Observación	53
7. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS	54
a. Tabulación de datos	54
b. Interpretación de datos	54
<b>D. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA</b> <b>ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA</b> <b>DE FÁTIMA COJUTEPEQUE.</b>	<b>55</b>

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	55
2. LIDERAZGO	57
3. PUESTO DE TRABAJO	59
4. MOTIVACIÓN	61
5. COMUNICACIÓN	63
6. RELACIONES INTERPERSONALES	65
7. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	67
<b>E. ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>69</b>
1. ALCANCES	69
2. LIMITACIONES	70
<b>F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>71</b>
1. CONCLUSIONES	71
2. RECOMENDACIONES	72

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” COJUTEPEQUE.**

<b>A. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA</b>	<b>73</b>
<b>B. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA</b>	<b>73</b>
<b>C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA</b>	<b>74</b>
1. GENERAL	74
2. ESPECÍFICOS	74
<b>D. POLÍTICAS DEL PROGRAMA</b>	<b>75</b>

<b>E. CONTENIDO DEL PROGRAMA</b>	<b>75</b>
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	76
2. LIDERAZGO	76
3. PUESTO DE TRABAJO	80
4. MOTIVACIÓN	84
5. COMUNICACIÓN	88
6. RELACIONES INTERPERSONALES	90
7. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	95
<b>F. PROCESO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>98</b>
1. PROCEDIMIENTO	98
2. CUESTIONARIO	101
<b>G. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA</b>	<b>109</b>
1. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	109
a. Objetivo	109
b. Pasos para la implementación	109
c. Recursos	110
• Humanos	110
• Materiales	110
• Financieros	110
2. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA	111
3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	113
4. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN	114
5. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN	115
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>116</b>
<b>GLOSARIO</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Cuadro nº 1. Recurso humano del hospital	8
Figura nº 1. Variables del clima organizacional	28
Cuadro nº 2. Dimensiones y sus principales elementos	31
Figura nº 2. Motivación basada en la satisfacción de necesidades	35
Figura nº 3. Pirámide de las necesidades de Maslow	35
Figura nº 4. Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral	39
Figura nº 5. Desempeño laboral y motivación	40
Figura nº 6. Ciclo para la acción motivación-desempeño	41
Cuadro nº 3. Cuadro de porcentajes	44
Cuadro nº 4. Pautas de control	45

## RESUMEN

El presente documento establece como objetivo la elaboración de una propuesta de un programa de clima organizacional orientado a fortalecer el desempeño laboral en el área administrativa del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima”.

Se realizó una investigación documental, participativa involucrando al personal y autoridades de la institución mediante el uso de encuestas y la observación directa, se consideraron las mejores técnicas para encontrar y diagnosticar con más certeza la solución a la problemática planteada.

Como resultado del diagnóstico se plantea la situación actual del clima organizacional y se determinan los factores que inciden en el desempeño laboral, identificando las características del ambiente de trabajo y conociendo en qué forma influyen los sentimientos y percepciones de los trabajadores del área administrativa del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima”, se establecen conclusiones que permiten diseñar un programa de clima organizacional orientado a fortalecer el desempeño laboral.

Esta investigación proporciona una herramienta técnica que sirve como guía para desarrollar de forma periódica evaluaciones de clima organizacional para desarrollar en las diferentes áreas y departamentos que permita conocer las percepciones que tienen los trabajadores acerca de las dimensiones: estructura organizativa, liderazgo, puesto de trabajo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo; asimismo, tomar las decisiones adecuadas en cuanto a alternativas de solución contribuyendo a fortalecer el desempeño laboral.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se denomina “Diseño de un programa de clima organizacional orientado a fortalecer el desempeño laboral en el área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque”.

En primer lugar se aborda las generalidades del hospital lo cual incluye: antecedentes históricos, misión, visión objetivos valores, programas, recursos económicos, materiales y humanos así como también se describen las principales funciones del personal, además, se presentan la oferta de servicios que brinda actualmente el hospital con el objetivo de llevar al lector a conocer la institución que se pretende evaluar.

Así mismo, se desarrolla un breve resumen de los fundamentos teóricos de clima organizacional y desempeño laboral en donde se desarrolla el concepto de clima organizacional, su importancia, características, funciones , variables tipos y dimensiones del mismo, también se presentan los factores que influyen en el desempeño laboral y qué relación posee con la motivación.

Posteriormente se realiza el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque para lo cual se realiza el diseño de la investigación, se delimitan las fuentes de información, el tamaño de la población a censar y enseguida se elabora un cuestionario que posteriormente se tabula para interpretar los datos de la investigación.

Finalmente, se presenta la propuesta de un programa de clima organizacional orientado a fortalecer el desempeño laboral en el área administrativa del Hospital entorno a las dimensiones de estructura, liderazgo, puesto de trabajo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente físico de trabajo; lo que comprende: objetivos, políticas y contenido del programa, esto último incluye: Las pasos necesarias para mejorar las deficiencias, cuadros y formatos de instrumentos administrativos, detalle técnico de capacitaciones y los temas a tocar en estos, pasos y formatos para evaluar el desempeño y el clima organizacional, etc. También se detallan los pasos para la implementación y seguimiento de este.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE EL HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

#### **A. GENERALIDADES DE EL HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” COJUTEPEQUE. <sup>1</sup>**

##### **1. ANTECEDENTES DEL HOSPITAL.**

En enero de 1887 por iniciativa del General Manuel Carrascosa se inicio como Casa de Salud llamada San Rafael, construida en terreno donado por el presbítero Rosendo Alvarenga. El 1 de enero de 1958 se construye el Centro de Salud de Cojutepeque; y mediante el Reglamento General de Hospitales pasa a funcionar como Hospital Nacional General de Cojutepeque, a partir de junio de 1996.

A finales del año 2002 se realiza la fusión del primer y segundo nivel de atención conformando el Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI Cojutepeque) y en ese año por el sistema de regionalización del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) el Hospital Nacional de Cojutepeque pasa a tener autonomía en su administración.

---

<sup>1</sup> Datos Proporcionados por la Unidad Financiera Institucional del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque, abril 2009.

Por no contar el municipio de Cojutepeque con una Unidad de Salud, el Hospital General asume la atención preventiva, curativa y el internamiento en las cuatro áreas básicas de especialidad médica, así como de algunas sub-especialidades.

En esos momentos El Hospital de Cojutepeque se constituye en un centro de atención médico especializado y de referencia de toda la red de establecimiento del SIBASI Cuscatlán; conformado por 15 Unidades de Salud que brindan atención de primer nivel. Tras los dos terremotos sufridos en el año 2001, se destruyeron 8 hospitales y 113 de los 361 establecimientos de salud, fueron destruidos o gravemente dañados, El Gobierno de El Salvador desarrolló el proyecto de construcción del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque.

Es en este sentido, las primeras licitaciones para los hospitales de Cojutepeque y Usulután se abren en noviembre de 2005 y es hasta el 14 de diciembre de 2007, que se inaugura el nuevo Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque. Para la construcción del hospital se realizó un importe de 10,3 millones de dólares y fue financiada a través del Proyecto de Reconstrucción de Hospitales y Extensión de Servicios de Salud (RHESSA) con recursos del Banco Mundial y del Gobierno de El Salvador. Este nuevo y moderno hospital de Cojutepeque, tiene una capacidad para 120 camas y algunas de las innovaciones de la atención médica que brinda están: la Cirugía Ambulatoria, Hospital de Día y la Atención Domiciliar y proporcionará servicios de Segundo Nivel de Atención para pacientes con patologías de naturaleza aguda y corta estancias.

El antiguo hospital construido en 1958 queda funcionando como Centro de Salud, habilitado como Unidad de Salud del municipio de Cojutepeque, con servicios las 24 horas del día, los 365 días del año. Atendido por personal del Ministerio de Salud y personal contratado por el Fondo Solidario para la Salud (FOSALUD).

## **2. MISIÓN**

“Somos una instancia del Estado en materia de salud, que garantiza a los habitantes de El Salvador la cobertura de servicios oportunos e integrales, con equidad, calidad y calidez, en corresponsabilidad con la comunidad, incluyendo todos los sectores y actores sociales, para contribuir a lograr una mejor calidad de vida”.

## **3. VISIÓN**

“Ser una instancia del sector, fortalecida, conduciendo un Sistema Nacional de Salud y garantizando a los habitantes de El Salvador servicios integrales de salud en armonía con el ambiente, con equidad, eficiencia y calidez; para la conservación y restablecimiento de la salud, estimulando para ello la corresponsabilidad y la contraloría social”.

## **4. VALORES**

- a. **Calidad:** Implica el mejoramiento constante de los procesos de atención brindados a satisfacción de las expectativas de la población, en el ámbito del SIBASI.

- b. **Calidez Humana:** Se refiere al trato digno, respetuoso y con sensibilidad humana que el personal de salud debe brindar a la población.
- c. **Culturalmente Aceptable:** Hace referencia a los servicios de salud que son proveídos respetando los principios, valores y creencias de la población.
- d. **Flexible:** Es adaptar los servicios ofrecidos de acuerdo a las experiencias y las sugerencias de las personas e instituciones involucradas en el SIBASI para el mejoramiento constante de los servicios que demanda la población.
- e. **Responsable:** Capacidad que tiene el SIBASI de responder ante la población y el nivel rector por todas las acciones de salud que realiza, en concordancia con las políticas, normas y estrategias emanadas del Sistema Nacional de Salud.
- f. **Oportuno:** Se refiere a que las acciones para resolver los problemas en salud se efectúen en el momento adecuado, según las necesidades de la población

## 5. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- Dirigir, coordinar y evaluar la eficiencia de la gestión médica hospitalaria así como los procesos técnicos administrativos, maximizando el uso de los fondos, con el propósito de mejorar las condiciones de atención a los usuarios.

- Proporcionar servicios de salud a la población que demande servicios preventivos, curativos, de promoción, de hospitalización y de rehabilitación a la población y aquellos con riesgo epidemiológico.

## **6. PROGRAMAS**

Actualmente el Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, cuenta con diferentes programas de atención entre ellos:

- Servicio de hospitalización en Pediatría, Cirugía, Ginecología, Bienestar Magisterial, Asegurados de Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).
- Programas de atención ambulatoria: Consulta externa, emergencia, odontológica, escuela saludable, consulta preventiva, rehabilitación física, control prenatal, control materno infantil, vacunación, análisis clínicos y análisis radiológico.

## **7. RECURSOS**

### **a. Recursos Físicos.**

El Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, tiene un área de construcción de 7 mil 758 metros cuadrados consta de 6 modernos edificios, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:



- **Edificio A:**

Se ubica la Administración, Salón de Usos Múltiples, Consulta Externa y Albergue de Madres.

- **Edificio B:**

Diagnóstico por imágenes, Cirugía Ambulatoria y Emergencias, Hospitalización de Pediatría y Gineco-Obstetricia.

- **Edificio C:**

Admisión y Archivo, Laboratorio y Donaciones, Hospital de Día, Farmacia, Residencia de Médicos, Hospitalización de Cirugía y Medicina Interna.



- **Edificio D:**

Atención al recién nacido, Centro obstétrico, Centro Quirúrgico y Central de Esterilización.

- **Edificio E:**

Conservación y Mantenimiento, Morgue, Transporte, Limpieza y Lavandería y Alimentación y Dietas.



- **Edificio Menores:**

Edificio hidroneumático, Residuos hospitalarios y dos casetas de vigilancia; ha sido construido con el objetivo de mejorar la capacidad, gestión y calidad de atención hospitalaria a los cantones y caseríos en Cojutepeque y sus alrededores. (ver anexo 1)

**b. Recursos Financieros.**

El Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque cuenta con recursos financieros del Fondo General que asciende a una cantidad de \$3,682,215.00 provenientes de la asignación para el año 2009 del Presupuesto General de la Nación y con fondos propios según presupuesto de \$250,000.00.

Actualmente por mandato del Presidente de la República ya no se cobran ni se aceptan donaciones de parte de pacientes, sin embargo el actual presupuesto fue aprobado en noviembre de 2008; en ese sentido el presidente se comprometió a reponer estos fondos por medio de depósitos realizados por el ministerio de hacienda, además, considerando que el presupuestado representa la totalidad de las necesidades expresadas en términos monetarios y objetivos ya definidos, de recortarse los fondos se dejan de cumplir con los objetivos previstos. otros ingresos provienen de la atención a pacientes del ISSS y del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial que pagan los servicios prestados a sus beneficiarios según convenios firmados ente las instituciones.

**c. Recursos humanos.**

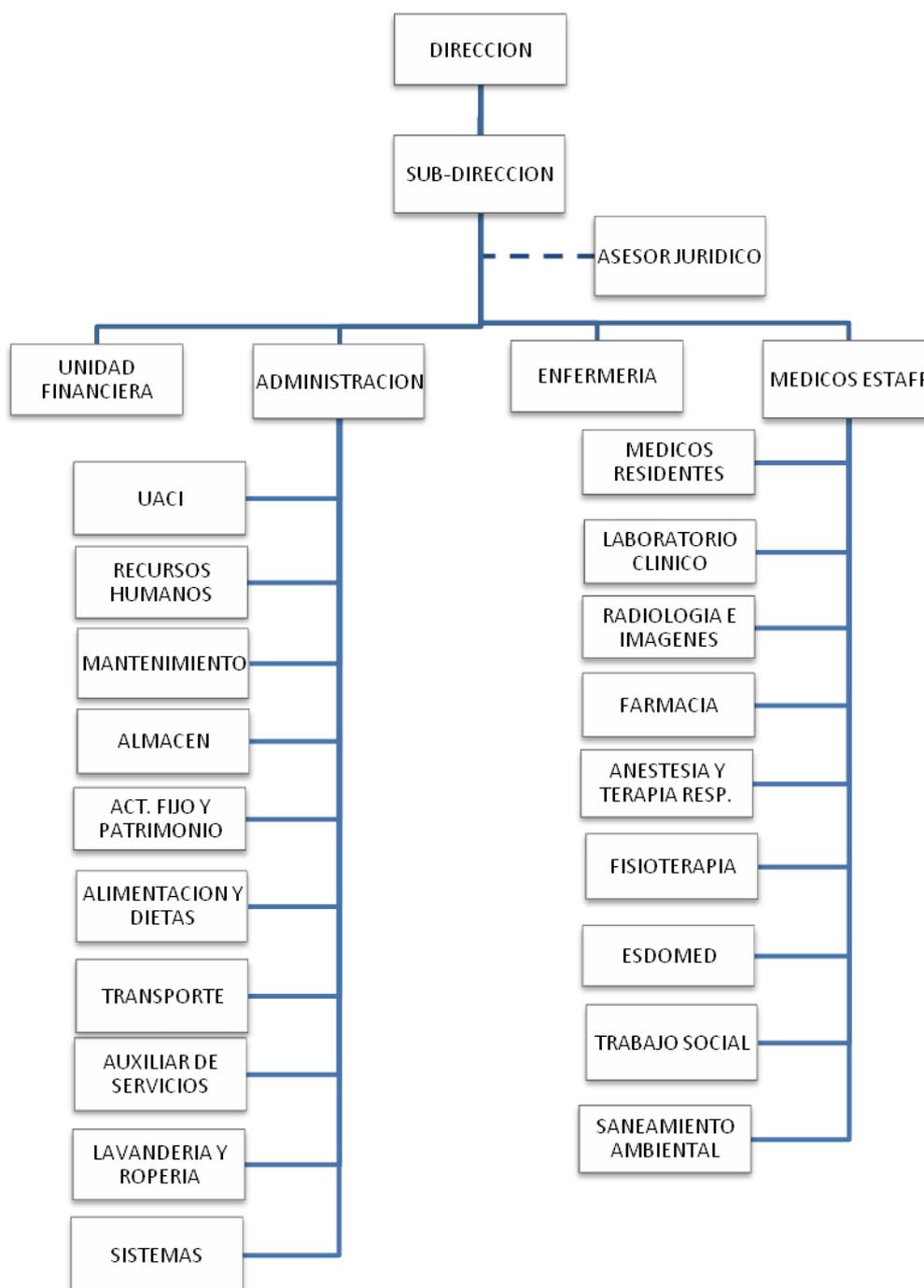
El recurso humano con que cuenta el Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, Cuscatlán, está distribuido en las áreas de medicina, enfermería, servicios y administrativo, las cuales se muestran a continuación:

**CUADRO N° 1  
RECURSO HUMANO DEL HOSPITAL**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>Ley de Salario</b>	<b>Contrato</b>	<b>Total por área</b>
<b>Personal Médico</b>	23	28	51
<b>Personal de enfermería</b>	54	46	100
<b>Personal de servicios</b>	47	34	81
<b>Personal administrativo</b>	27	38	65
<b>PERSONAL TOTAL</b>	151	146	297

## 8. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL HOSPITAL

### a. Organigrama. <sup>2</sup>



<sup>2</sup> Datos Proporcionados por la Unidad Financiera Institucional del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque, abril 2009.

**b. Funciones principales dentro del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, Cuscatlán.**

**DIRECCIÓN**

- 1) Ser el representante legal del Hospital, cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones legales vigentes.
- 2) Coordinar reuniones con todos los jefes de área para evaluar y consensuar los cambios pertinentes garantizando así la mejora continua de la calidad en la prestación de los servicios técnico-administrativos.
- 3) Participar en la selección del personal médico-administrativo en base al manual de selección.
- 4) Adecuar el buen uso de todos los recursos del hospital con eficiencia para cumplir con todos los objetivos y metas planificadas.
- 5) Participar y aprobar el anteproyecto de presupuesto y someterlo a consideración del Ministerio de Salud.
- 6) Monitorear y velar que la información epidemiológica sea adecuada, veraz y oportuna.
- 7) Cumplir y hacer cumplir todas las normas, procedimientos y acuerdos emanados del Nivel Superior y Regional.

**SUB-DIRECCIÓN**

- 1) Coordinar con las diferentes áreas de atención directa para brindar una atención de calidad a los usuarios.
- 2) Supervisar el funcionamiento de las áreas de Emergencia, Centro Obstétrico, Neonatos y Pediatría.
- 3) Contribuir a que la información solicitada por las jefaturas inmediatas (Director, Región y Nivel central del Ministerio de Salud) sea entregada de manera oportuna.
- 4) Supervisar frecuentemente todas las instalaciones del hospital para verificar su funcionamiento adecuado.
- 5) Coordinar con el área administrativa actividades relacionadas con la compra de equipo necesario para el buen funcionamiento de las áreas hospitalarias, emergencia y consulta externa.
- 6) Participar en los procesos de licitación de adquisición de productos y bienes para el hospital según delegación por parte del Director.
- 7) Asesorar al personal bajo su responsabilidad cuando sea necesario para lograr la ejecución adecuada del trabajo hospitalario.

**ASESOR JURÍDICO**

- 1) Llevar a cabo las diligencias preliminares de cobro persuasivo con el fin de obtener el pago de los créditos referidos.

- 2) Dictar todos los actos y providencias tendientes a la ejecución para el cobro de los créditos a favor del Hospital.
- 3) Resolver los recursos de amparo, conceder los recursos de apelación y el trámite de las excepciones propuestas.

### **UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL**

- 1) Verificar y validar la compatibilidad de la Programación de la Ejecución Presupuestaria (PEP) con respecto al Plan Anual de Trabajo y la Programación Anual de Adquisiciones y Contrataciones, así como con los lineamientos internos y con los proporcionados por el Ministerio de Hacienda.
- 2) Proponer para aprobación de los titulares de la institución, políticas, manuales, instructivos u otra disposición interna que estime conveniente, para facilitar la gestión financiera institucional.
- 3) Velar por la capacitación e información periódica del personal que conforma la UFI, en los aspectos legales y disposiciones normativas vigentes.

- 4) Autorizar los Requerimientos de Fondos, previo a su remisión a la Dirección General de Tesorería.
- 5) Organizar y supervisar la ejecución del cierre contable mensual y anual de las operaciones de la Institución, dentro de los plazos establecidos en las disposiciones legales y técnicas vigentes.

#### **ADMINISTRACIÓN**

- 1) Planificar al inicio del año los objetivos planteados por las áreas administrativas y las acciones necesarias para alcanzarlos.
- 2) Coordinar con las jefaturas de Unidad de Recursos Humanos, Unidad Financiera Institucional, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Unidad de Mantenimiento y demás jefaturas del área administrativa la gestión de los recursos necesarios para brindar las atenciones de salud.
- 3) Supervisar las diferentes áreas administrativas para identificar deficiencias y generar recomendaciones para superarlas.
- 4) Participar en la elaboración de programación anual de necesidades de medicamentos, insumos médicos y no médicos.

- 5) Elaborar la evaluación al desempeño del personal asignado bajo responsabilidad.

### **ENFERMERÍA**

- 1) Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades del departamento de enfermería.
- 2) Reclutar y seleccionar al personal de enfermería, así como también, asegurar que el personal nuevo o antiguo sea orientado en su cargo.
- 3) Determinar las necesidades de equipo que utiliza el personal de enfermería.
- 4) Elaborar y velar por el cumplimiento del plan de emergencia en situaciones de desastres.

### **MÉDICOS STAFF**

- 1) Planificar la consulta médica general, de especialidades y odontológica.
- 2) Supervisar y controlar el cumplimiento de horarios.
- 3) Control de permisos y licencias de personal a su cargo.
- 4) Servicios de apoyo la atención efectiva y oportuna del paciente.
- 5) Atender a pacientes de consulta externa según su especialidad.

## 9. BASE LEGAL

El área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima está regida por las siguientes leyes:

- a. Ley de creación del sistema nacional de salud, fue creada por Decreto Legislativo N° 442, del 26 de Octubre de 2007, publicado en el Diario Oficial. N° 214, Tomo 377, del 11 de Noviembre del 2007; Por medio de la presente Ley, se funda el Sistema Nacional de Salud de El Salvador, que estará constituido por un conjunto de instituciones que forman parte de la administración pública interrelacionadas e integradas en su funcionamiento, de manera armónica y sistematizada y cuya finalidad es elaborar y ejecutar políticas públicas que garanticen el derecho a la salud de la población.

Art. 1.- Créase el Sistema Nacional de Salud de El Salvador. El Sistema funcionará de forma armónica estableciendo mecanismos de coordinación para implementar políticas de prevención y de intervención, tendientes a incrementar, preservar, mantener y recuperar la salud de las personas, familias, comunidades y la población de todo el territorio nacional.

Art. 2.- Son miembros del Sistema Nacional de Salud:

- a) El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y sus dependencias,
- b) El Instituto Salvadoreño del Seguro Social,
- c) El Ministerio de la Defensa Nacional, en lo concerniente a sanidad militar,
- d) El Fondo Solidario para la Salud,
- e) El Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos, y,
- f) El Ministerio de Educación, en lo concerniente a Bienestar Magisterial.

- b. Ley del consejo superior de salud pública y de las juntas de vigilancia de las profesiones medica, odontológica y farmacéutica se genera por Decreto Legislativo N° 2699, del 28 de Agosto de 1958, publicado en el Diario Oficial. N° 168, Tomo 180, del 10 de Septiembre del 1958; Quedan sujetos a las disposiciones de la presente Ley, la organización y el funcionamiento del Consejo Superior de Salud Pública y de los organismos legales que vigilarán el ejercicio de las profesiones relacionadas de un modo inmediato con la salud del pueblo.
  
- c. La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública LACAP se establece por Decreto Legislativo N° 868, del 5 de abril del 2000, publicado en el Diario Oficial. N° 88, Tomo 347, del 15 de mayo del 2000; Tiene por objeto regular la adquisición de bienes y servicios que realiza la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional UACI.

Art. 12.- Corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional UACI:

El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Unidad Nacional de Adquisiciones y Compras, y ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones objeto de esta Ley; Elaborar en coordinación con la Unidad Financiera Institucional UFI, la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

- d. Ley de Servicio Civil se instituye por Decreto de Ley. N° 507, del 24 de noviembre de 1961, publicado en el Diario Oficial. N° 239, Tomo 193, del 27 de diciembre de 1961; Tiene como finalidad establecer los derechos, deberes, prohibiciones, sanciones para los empleados públicos.

El Art. 29. Establece los derechos de los funcionarios y empleados comprendidos en la carrera administrativa y protegidos por la ley del servicio civil.

- e. Ley de Disposiciones Generales de Presupuesto. Fue creada por Decreto Legislativo N° 3, del 23 de Diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N° 239, Tomo 281, del 23 de Diciembre del 1983. Tiene como objeto dar flexibilidad dentro de un marco de fiscalización apropiada a las operaciones originadas por el proceso de ejecución del Presupuesto, se hace indispensable establecer disposiciones que se configuren como normas legales aplicables a diversas materias relacionadas con operaciones de tesorería, presupuesto, contabilidad, personal, compras, suministros, etc.
- f. Ley Orgánica de Administración Financiera. Se produce por Decreto Legislativo N° 516 del 23 de noviembre de 1995, Diario Oficial N° 7, TOMO N° 330 de fecha 11 de enero de 1996. Tiene por objeto: Normar y armonizar la gestión financiera del sector público; Establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Inversión y Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Art. 16.- Cada entidad e institución mencionada en el Artículo 2 de esta Ley establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto por la presente Ley.

- g. Manual de Organización de las Unidades Financieras Institucionales (UFI): fue establecido por Acuerdo Ejecutivo N° 1118. San Salvador, 23 de octubre de 2007. “El Órgano Ejecutivo en el Ramo de Hacienda, de conformidad con lo establecido en los artículo 9 y 14 de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. Esta tiene por objeto dirigir la gestión financiera institucional, llevando a cabo la planificación, coordinación, integración y supervisión de los recursos financieros.

## **10. SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN, AÑO 2009.**

### **a. Consulta externa**

La consulta externa es el departamento en el cual se imparte atención médica a los enfermos no internados y cuyo padecimiento les permite acudir al hospital. La atención médica en consulta externa puede ser de diversa índole pero principalmente consiste en el interrogatorio y examen que conducen al diagnóstico y a la prescripción

de un tratamiento. Comprende lo que a grandes rasgos se define como Medicina Preventiva, Medicina General y Medicina de Especialidades.

La consulta externa se relaciona de manera principal con el Archivo Clínico, La oficina de Trabajo Social y con la Farmacia. En segundo grado con los laboratorios por lo que se refiere a la toma de muestra, con el Departamento de Radiología y con el de Urgencias. En menor grado con las Oficinas de Gobierno del hospital.

Algunos de los servicios que presta el Hospital en el área de consulta externa son:

Consulta general y preventiva, consulta especializada, pediatría general, cirugía pediátrica, cirugía general, ortopedia, gastroenterología, otorrinolaringología, odontólogo maxilofacial, atención psicológica, atención nutricional, oncología.

#### **b. Hospitalización**

Es el periodo de tiempo en que una persona permanece internada un centro de salud, para la ejecución de cualquier acción que busque la recuperación de su salud. Por lo tanto, al momento de cuidar de la salud del paciente, se integran todos los aspectos, evitando tratar sólo el físico y biológico, considerando el emocional y social. El Hospital Nacional "Nuestra Señora de Fátima" Cojutepeque, provee no solo de alimentación y visitas programadas de familiares y amigos en horarios definidos sino además una de las más modernas instalaciones que posee el país actualmente.

En el Hospital se ha implementado el hospital amigo de los niños y promotor de la lactancia materna, lo que consiste en el apego inmediato del recién nacido

albergado junto con su madre, si es necesaria la hospitalización del menor la madre puede quedarse con él el tiempo que crea necesario siempre y cuando el menor no necesite aislamiento. Algunos de los servicios que brinda el hospital en el área de hospitalización son los siguientes:

Pediatría, ginecología, obstetricia, medicina interna, cirugía general, cirugía pediátrica, ortopedia, otorrinolaringología, maxilofacial, oncología.

**c. Servicios de apoyo y diagnóstico.**

Estos Servicios funcionan las 24 horas del día, ofreciendo atención a la demanda hospitalaria y ambulatoria de todas las edades. Está en capacidad de realizar diferentes análisis y procedimientos en muestras de sangre y otros fluidos corporales, utilizando recursos humano especializado y una tecnología de avanzada.

En la actualidad en el Hospital se realizan las siguientes actividades:

Ultrasonografía (Ginecológica, Obstétrica, Abdominal y Tejidos blandos), laboratorio clínico, radiología, terapia respiratoria, fisioterapia, anestesia, farmacia, monitoreo fetal.

## B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

El Clima Organizacional surge de la necesidad de estudiar los fenómenos que influyen positiva o negativamente en el ambiente interno y que repercuten en el comportamiento organizacional. Por lo tanto, tiene consecuencias sobre diversos aspectos de la organización tales como productividad, satisfacción, rotación, etc. Los cuales son indicadores del desempeño laboral dentro de la institución.

Por lo anterior, es importante analizar las percepciones de los miembros acerca de variables ambientales internas que afectan el comportamiento de las personas dentro de la organización. El clima es resultado de la Cultura que existe en las organizaciones, por lo tanto, es conveniente definir qué es la cultura organizacional.

Según Koontz (2001) "Es el patrón general de la conducta, creencias y valores que los miembros de la organización comparten".<sup>3</sup>

Por otra parte, "La cultura es el conjunto de entendidos importantes que tienen en común los miembros de una sociedad u organización y que guían el comportamiento individual y colectivo. La cultura consta de creencias, valores y normas esenciales".<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. (11ª edición, Editorial Mc.Graw Hill, México 2001 ),Pág. 353.

<sup>4</sup> Hersey, Paul .Administración del Comportamiento organizacional. (7ª edición, Editorial Prentice-Hall, México 1998), Pág. 548.

De acuerdo a lo anterior, se puede definir que la Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, mitos, costumbres, valores, normas que los miembros de una organización comparten.

## 1. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo conforman su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

En consecuencia, el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico en que esté se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.<sup>5</sup>

Además, un clima organizacional es la suma total de las actitudes de un trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. Editorial Alfa omega, Universidad Católica de Chile 1999), Pág. 159.

<sup>6</sup> Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. (1ª edición. Editorial Limusa, México 1979), Pág. 135.

Por lo descrito anteriormente, se puede definir el clima organizacional como las percepciones positivas o negativas que los miembros de una organización comparten acerca de la cultura, ambiente físico y relaciones interpersonales que afectan el desempeño laboral.

## **2. IMPORTANCIA**

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que lo integran, el comportamiento de un trabajador no es resultado de factores organizacionales; sino que se deriva de las percepciones que tenga y el ambiente en el cual se desenvuelve.

Por lo tanto, es importante para la dirección de la institución conocer la percepción del personal sobre las condiciones del ambiente de trabajo y la influencia de este en el desarrollo de sus labores, la situación actual del ambiente interno, las fortalezas y debilidades de la institución, las características del ambiente físico y los factores que intervienen en el comportamiento de los individuos; esto permite fortalecer los factores en los que se encuentre deficiencias. Lo que tendrá como resultado un recurso humano motivado, con satisfacción personal por su trabajo, y con un alto grado de identificación con el propósito de la organización; facilitando el logro de los objetivos eficientemente.

### 3. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>7</sup>

El clima organizacional es una referencia constante de los miembros respecto a su sentir dentro de la organización. Asimismo, se pueden establecer un conjunto de características del clima organizacional, las cuales son:

- a. El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. El clima de una organización tiene una cierta permanencia, es decir que a pesar de los cambios que pueda experimentarse por diversas situaciones, este tiende a presentar una cierta estabilidad, con cambios que sean relativamente graduales.
- c. El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Esto indica, que un buen clima trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Por el contrario, un clima deficiente traerá como consecuencia una conducción difícil en la organización.
- d. Una organización con un buen clima desarrolla en el individuo un mayor grado de identificación y compromiso. En caso contrario, una organización con un clima deficiente no puede esperar un alto grado de identificación de sus miembros.

---

<sup>7</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. Editorial Alfa omega, Universidad Católica de Chile 1999), Pág. 160.

- e. En una organización el clima es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y este a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Esto indica que en la manera en que un individuo percibe que el clima laboral es bueno, este sin darse cuenta contribuye con su comportamiento a que dicho ambiente sea agradable, por otro lado muchas veces las personas que perciben un mal clima, realizan críticas amargas acerca de este y sin darse cuenta que con eso contribuyen a empeorar dicho clima.
- f. El clima es afectado por las distintas variables estructurales, están comprenden el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. De igual forma, dichas variables pueden verse afectadas por el clima, generándose así un círculo vicioso del que muchas veces resulta difícil salir.
- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Esto indica que en una institución con altos niveles de ausentismo entre los miembros existe un clima organizacional desmejorado, ya que no existe en los individuos la satisfacción en la realización del trabajo.

#### **4. FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen funciones que permiten dar pautas para buscar alternativas de cómo mantener climas que generen óptimos desempeños. Entre algunas funciones se pueden mencionar:

- a. **Desvinculación:** Se logra que los empleados que “no están vinculados” con la tarea se comprometan.
- b. **Obstaculización:** Permite que los empleados que tienen el sentimiento de estar agobiados con tareas de rutina que consideran inútiles; se vuelvan útiles.
- c. **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus subordinados.
- d. **Énfasis en la producción:** Describe al comportamiento administrativo caracterizado por una supervisión estrecha.
- e. **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros de la organización como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- f. **Estructura:** Se ven las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que existen, en cuanto a reglas, reglamentos y procedimientos dentro de la organización.<sup>8</sup>

## 5. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL<sup>9</sup>

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que

---

<sup>8</sup> Delgado Amaya, Thelma y otros. “Propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional en la oficina nacional de coordinación de las aldeas infantiles SOS”. Tesis UES, El Salvador 2004.

<sup>9</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. Editorial Alfa omega, Universidad Católica de Chile 1999), Pág. 158.

los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional según Rensis Likert son:

- a. Variables del ambiente físico: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b. Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- c. Variables del ambiente social: Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d. Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e. Variables propias del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que tienen los miembros de la misma. Estas variables a su vez se clasifican en tres tipos que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima:

- a. **Variables causales:** Se definen como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona.
- b. **Variables intervinientes:** Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- c. **Variables finales:** Estas surgen como resultado de las variables causales y las intervinientes, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

**FIGURA N° 1**  
**VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Cuadro adaptado por el equipo de trabajo.

## 6. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL <sup>10</sup>

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

- a. **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.

<sup>10</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. Editorial Alfa omega, Universidad Católica de Chile 1999), Pág. 162.

Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados, el clima en este tipo de sistema es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- b. **Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También se centraliza el control, pero 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.
- c. **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.
- d. **Sistema IV: Participativo.** 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 grupal.

## 7. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas maneras de clasificar los elementos que inciden positiva o negativamente en el clima organizacional, algunos autores aportan acerca de las dimensiones que afectan el clima organizacional.

Según Rensis Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, ya que sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son resultado de sus percepciones de la situación. Por lo tanto, es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios en los que se pregunta a los miembros de la organización acerca de las percepciones que tienen respecto a las variables que influyen en el clima.

Además, establece las siguientes dimensiones para evaluar el clima de una organización: Estilo de autoridad, esquemas motivacionales, comunicaciones, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.<sup>11</sup>

Por otra parte, Luis Martínez destaca otras dimensiones para medir el clima existente en una organización, las cuales son: Estructura, liderazgo, puesto de trabajo, prestaciones, valores, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente físico de trabajo<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Rodríguez, Darío. Diagnóstico organizacional. (3ª edición. Editorial Alfa omega, Universidad Católica de Chile 1999), Pág. 167.

<sup>12</sup> Martínez, Luis. <http://www.monografias.com>

Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta las dimensiones desarrolladas por los autores antes mencionados, de las cuales se utilizarán las más acordes a la problemática que presenta el área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque. Se elaboró el siguiente cuadro que comprende las dimensiones a utilizar en el estudio:

**CUADRO N° 2**  
**DIMENSIONES Y SUS PRINCIPALES ELEMENTOS**

DIMENSIONES	PRINCIPALES ELEMENTOS
Estructura	Procedimientos, sistemas de trabajo, misión, visión y objetivos.
Liderazgo	Estilos de liderazgo.
Puesto de trabajo	Nivel de agrado o desagrado y la satisfacción en el puesto.
Motivación	Estrategias para motivar a los empleados.
Comunicación	Tipos de comunicación.
Relaciones interpersonales	Ambiente de trabajo y relaciones sociales entre jefes y colaboradores.
Ambiente físico	Instalaciones, áreas recreativas, comedores, servicios sanitarios, ventilación, iluminación y temperatura.

Fuente: cuadro adaptado por el equipo de trabajo.

**a. Estructura**

Esta dimensión se refiere a la estructura organizativa y demás aspectos relacionados con la Institución, tales como procedimientos, sistemas de trabajo, conocimiento y claridad de las responsabilidades de los colaboradores, dualidad de mando, conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos entre otros.

**b. Liderazgo**

Esta dimensión evalúa los estilos de liderazgo practicados en la Institución, el tipo de relación y trato, el soporte y orientación que brindan los líderes y demás coordinadores al resto del personal. El liderazgo es la manera de guiar a las personas para realizar una tarea, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

También, el liderazgo involucra a otras personas quienes son empleados o los seguidores; los cuales ayudan a definir la posición de líder y permiten que transcurran el proceso de liderazgo; ya que si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serian irrelevantes. <sup>13</sup>

**Estilos de liderazgo:**

- 1) Autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerara que solo él es capaz de tomar las decisiones importantes y que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.

---

<sup>13</sup> Stoner, James. Administración. (6ª edición. Editorial Prentice Hall, México 1996), Pág.198.

- 2) Democrático: Cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre decisiones que les corresponden.
- 3) Anárquico: Este tipo de líder no toma ninguna iniciativa, no asume nada, ni tampoco dirige ni coordina. Es inseguro y desunido. El grupo se desintegra por falta de interés o por los conflictos que se crean.
- 4) Innato: Hay líderes que nacen con capacidades innatas y estas habilidades favorecen al desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que se adquiere y la experiencia que se acumula.
- 5) Paternalista: Opta por la súper protección y asistencialismo; tiende a crear y mantener individuos infantiles, indecisos e inseguros. Todos deben recurrir a él para solucionar sus problemas, no promueve el liderazgo.

### **c. Puesto de Trabajo**

Esta dimensión evalúa como se siente la persona en el puesto de trabajo, el nivel de agrado o desagrado y la satisfacción que del puesto se deriva; asimismo diversos factores tales como la claridad del rol que tiene al desempeñar el trabajador, el soporte administrativo que se le brinda y otros aspectos relativos a la dimensión.

#### d. Motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados; es decir, que realizan cosas con las que se espera satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.<sup>14</sup>

También, motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos psicológicos que decide en una situación dada con que vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía.<sup>15</sup>

Existen motivadores que intensifican el impulso a satisfacer el deseo; son también los medios por los cuales es posible priorizar una necesidad de otra. Entre los motivadores se puede mencionar: El dinero, incentivos, reconocimientos, condiciones de trabajo, recreación, recompensas, etc. Por otra parte, la motivación de las personas para el logro de metas organizacionales, ha tenido muchas explicaciones. La teoría de la motivación basada en las necesidades trata de explicar que las personas se motivan en medida que satisface necesidades básicas, satisfechas esas necesidades; busca satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.

---

<sup>14</sup> Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. (11ª edición, Editorial Mc.Graw Hill, México 2001), Pág. 501.

<sup>15</sup> Solana, Ricardo F. Administración de organizaciones. (Ediciones Interoceánicas. S.A. Buenos Aires 1993), Pág. 208.

**FIGURA N° 2**  
**MOTIVACIÓN BASADA EN LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES**



Fuente: Serrano, Alexis. Administración de personas.

Según Maslow, la teoría de la motivación esta basada en una jerarquía de necesidades, en la cual las personas comienzan en el nivel fisiológico y luego se mueve progresivamente en este orden: fisiológico, de seguridad, de lo social, de estima y autorrealización.

**FIGURA N° 3**  
**PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW**



**e. Comunicación**

Esta dimensión evalúa la comunicación que acontece en el contexto laboral y pone de manifiesto la fluidez y claridad con que ocurre este fenómeno interpersonal, tanto formal como informal.

La comunicación es el proceso que ocurre entre dos personas en donde la información debe ser concreta y oportuna, intentando que no exista ninguna interrupción.<sup>16</sup>

La comunicación vertical se caracteriza por generar un clima de temor, inseguridad y desconfianza, ya que la comunicación solo le limita a informar a los niveles las órdenes emitidas por la alta dirección; sin considerar las ideas y opiniones de las personas. Mientras que la comunicación horizontal crea un clima de confianza debido a que fluye entre unidades administrativas del mismo nivel jerárquico. Finalmente la comunicación diagonal permite crear un ambiente de confianza mutua, ya que se da entre las personas de distintos niveles jerárquicos.

**f. Relaciones Interpersonales:** En esta dimensión se evalúa la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y colaboradores.

---

<sup>16</sup> Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. (11ª edición, Editorial Mc.Graw Hill, México 2001), Pág. 588.

- g. Ambiente Físico de trabajo:** Esta dimensión hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los colaboradores en la relación a las instalaciones en su puesto de trabajo, áreas recreativas, comedores, servicios sanitarios, etc. Así mismo, evalúa la adecuada distribución del espacio físico de trabajo, ventilación, iluminación y temperatura entre otros.

## **C. DESEMPEÑO LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Toda organización que se desarrolla productivamente en un área determinada posee herramientas necesarias que le permiten seguir adelante, además cuenta con el apoyo y colaboración de todos sus empleados. La interacción que tienen esas herramientas o recursos y los empleados es lo que podemos denominar desempeño laboral, ya que las personas son las que dan vida a la organización.

### **1. DEFINICIÓN**

Según Stoner, desempeño laboral es la medida más eficiente y eficaz en el trabajo, la determinación a lograr los objetivos pertinentes.<sup>17</sup>

Además, se puede definir el desempeño como una representación del cumplimiento del propósito, las organizaciones se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Stoner, James y otros. Administración. (5ª edición. Prentice Hall Hispanoamérica, S. A., México 1992), pág. 747.

También, el desempeño laboral se define como la interacción de los recursos materiales y humanos de una organización para que esta se desarrolle eficientemente y alcance sus objetivos.

El desempeño laboral disminuye cuando las organizaciones a través de la sobrecarga laboral, excesivo control, salarios bajos, injusticias; generan desmotivación, resentimientos, enojos, frustración; que son factores que conllevan a un clima organizacional negativo.

En cambio, cuando las organizaciones dirigen bien y ayudan a sus miembros a desarrollar sus actividades de la mejor manera crean un buen ambiente organizacional que favorecen el desempeño laboral.

## **2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

Los factores más comunes que influyen en el desempeño laboral son: La motivación, la satisfacción en el puesto de trabajo, el liderazgo, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación entre otros.

Por lo tanto, existe una estrecha relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral; ya que los factores antes mencionados son parte de las dimensiones que determinan el clima de una organización.

---

<sup>18</sup> [http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/basesla\\_formacion\\_docente.html](http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/basesla_formacion_docente.html)

De acuerdo a lo anterior, se diseñó la siguiente figura que permite mostrar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

**FIGURA N° 4**  
**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: Cuadro adaptado por el equipo de trabajo

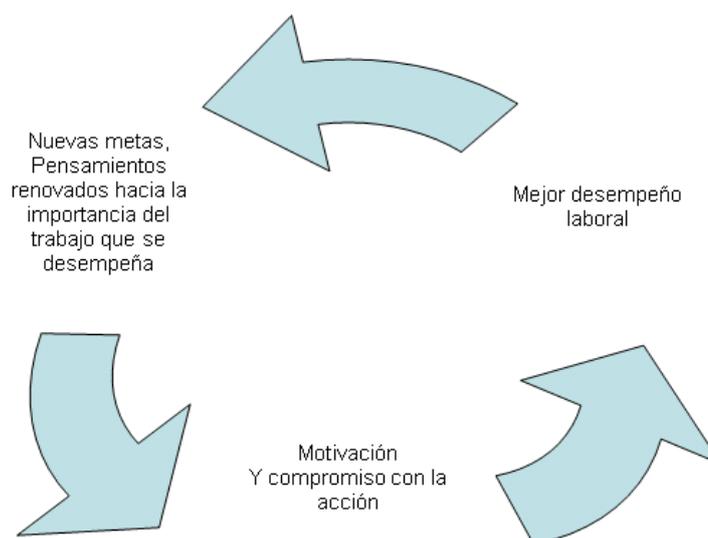
### 3. DESEMPEÑO LABORAL Y LA MOTIVACIÓN<sup>19</sup>

La motivación es uno de los factores importantes que influyen en el desempeño laboral, ya que cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

<sup>19</sup> Rivera, Alejandro Néstor. <http://www.monografias.com>

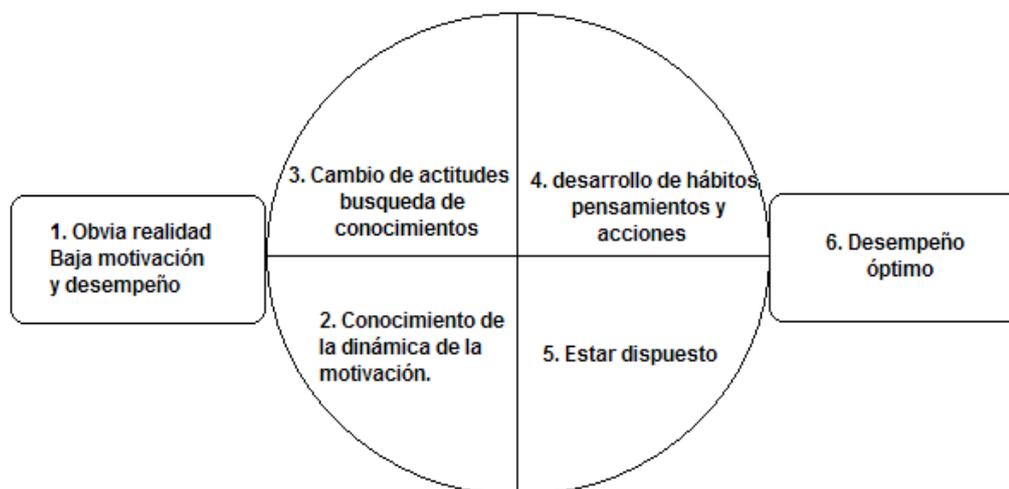
Además, la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño.

**FIGURA N° 5**  
**DESEMPEÑO LABORAL Y MOTIVACIÓN**



Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales

**FIGURA N° 6**  
**CICLO PARA LA ACCIÓN MOTIVACIÓN-DESEMPEÑO**



- Partimos de la obvia realidad: baja motivación y desempeño laboral, desconocimiento de las motivaciones adecuadas; ideas erróneas sobre el trabajo, mente cerrada y poco creativa.
- Conocimiento de los aspectos que rigen la motivación y el por qué del trabajo. El por qué el individuo se siente motivado hacia algo y no hacia otra cosa en particular.
- Cambio de actitud, búsqueda de conocimientos con los que se pueda motivar hacia un mejor desempeño en el trabajo.
- Desarrollo de hábitos de pensamientos y acciones. Desarrollo de nuevos hábitos para mantener la motivación.
- Estar dispuesto. Compromiso con la acción y práctica de los hábitos aprendidos.
- Desempeño óptimo laboral, resultado útil obtenido.

## **D. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La Evaluación del Clima Organizacional es un instrumento a través del cual se miden los sentimientos, percepciones y motivaciones de los colaboradores hacia su trabajo y hacia la Institución en general. Evalúa el impacto que tiene el trabajo en las actitudes, conductas y valores de los trabajadores. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas a efectuar en cada una de las áreas funcionales: Los cambios a realizar se orientan con base al conocimiento de una realidad particular y no conforme a suposiciones, los planes de trabajo pueden basarse en las realidades derivadas del estudio, a fin de fortalecer cada uno de los programas particulares de cada área.<sup>20</sup>

### **1. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN.**

El proceso para interpretar la percepción de los empleados del clima organizacional, incluye la elaboración de encuestas para conocer y profundizar los componentes propuestos. El proceso para la realización del diagnóstico está conformado por los siguientes pasos:

Paso 1. Se entrega una encuesta a cada empleado, la cual contiene preguntas por cada componente.

Paso 2. Cada una de las opciones se enumerará del uno al cuatro las cuales deberán ser marcadas de acuerdo al criterio del empleado.

---

<sup>20</sup> Gonzalvez, Alexis. <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.html>

Paso 3. Se asignan valores que van del uno al cuatro a cada opción de la pregunta, en el caso de que la redacción de ésta sea en forma negativa de lo contrario los valores serán del cuatro al uno.

Paso 4. Se suman los puntos acumulados correspondientes a cada una de las casillas marcadas por encuesta.

Paso 5. El total de puntos acumulados por encuesta individual se anotará en la primera página de la encuesta correspondiente.

Paso 6. Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas por factor.

Paso 7. Se realizará un análisis por cada uno de los factores.

Paso 8. Se utilizar una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

Por ejemplo 6 significa que 6 empleados respondieron con esa alternativa la cual es positiva y le corresponden 4 puntos, por ello este valor (6 ) equivale a 24 puntos y así sucesivamente.

Paso 9. Utilizar la siguiente formula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$C.O. = \frac{\sum x}{(F)(4)(N)}$$

**En donde:**

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas.

**F** = 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.

Paso 10. Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula anterior y ubicar el porcentaje resultante en un intervalo correspondiente a el siguiente cuadro; que como consecuencia refleja el estado del clima organizacional en que se encuentra la organización, dentro de la misma.

**CUADRO N° 3**  
**CUADRO DE PORCENTAJES**

ESTADO	INTERVALO
CRITICO	0 – 20%
BAJO	20.1 – 40%
PROMEDIO	40.1 – 60%
DESTACADO	60.1 – 80%
OPTIMO	80.1 – 100%

Paso 11. De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del clima organizacional.

**CUADRO N° 4**  
**PAUTAS DE CONTROL**

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRITICO	Cuando el clima organizacional da como resultado critico, 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 el clima organizacional 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 destacado; 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 estado optimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

#### **E. ACCIONES A SEGUIR PARA FORTALECER LA SITUACIÓN ACTUAL<sup>21</sup>**

De acuerdo, al estado del clima organizacional crítico, bajo, promedio, destacado, óptimo se establecen acciones para mejorar la situación actual, entre estas se encuentran:

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:

<sup>21</sup> Ayala del Cid, Nelys del Carmen y otros. “sistema de evaluación del clima organizacional en el área administrativa del hospital nacional de la unión”. Tesis UES, El Salvador 2002.

- 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, 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 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 óptimo en donde los empleados en la organización tienen una satisfacción total se tomarán las siguientes acciones 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.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA COJUTEPEQUE.**

#### **A. IMPORTANCIA**

El diagnóstico de clima organizacional en el área administrativa del Hospital es importante por que permitió conocer aquellos factores que influyen en las percepciones que tiene el personal, acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y como afecta este en el desarrollo de sus labores. Además, permitió conocer las fortalezas y debilidades de la institución, las características del ambiente físico y los factores que intervienen en el comportamiento de los individuos.

Por otra parte, los resultados del diagnóstico son fundamentales para el desarrollo del programa de clima organizacional con el fin de fortalecer el desempeño laboral del área administrativa.

#### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. GENERAL**

Evaluar el clima organizacional en el área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque para determinar los factores que inciden en el desempeño laboral.

## **2. ESPECÍFICOS**

- Conocer de qué forma influyen los sentimientos y percepciones de las personas en el desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque.
- Identificar en qué medida contribuyen las características del ambiente de trabajo en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque.
- Plantear la situación actual del clima organizacional del área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque.
- Establecer conclusiones derivadas del diagnóstico, de tal manera que permita diseñar un programa de clima organizacional orientado a fortalecer el desempeño laboral.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo la presente investigación en el hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque se empleo el método deductivo, ya que como primer punto se consulto bibliografías y otros materiales referentes a la temática de clima organizacional de los cuales se extrajo información relevante y necesaria para el estudio.

## 2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó en el diagnóstico del clima organizacional en el Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque fue el **descriptivo**. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

## 3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este diagnóstico el tipo de diseño que se utilizó es el no experimental, el estudio no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Entonces, lo que se hizo fue observar los fenómenos tal y como se presentaron en su contexto natural, para después analizarlos.

## 4. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para la recopilación de datos de la investigación, se utilizaron las fuentes de información:

### a. Primarias:

Debido al tipo de investigación, la información primaria se obtuvo directamente del personal y autoridades administrativas del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque esto se realizó por medio de cuestionarios cerrados que permitieron obtener la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico.

La observación directa permitió conocer el ambiente laboral en el área administrativa del Hospital, esta se efectuó a través de las visitas que se realizaron a la institución.

**b. Secundarias:**

Esta información se obtuvo de fuentes documentales, como: Libros y tesis; que permitió complementar y facilitar el análisis de los diferentes aspectos que conforman el Clima Organizacional.

**5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y CENSO**

**a. Universo**

Para llevar a cabo el estudio se tomó en cuenta al personal del área Administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque, el cual se constituye por **65** personas, divididas de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN	Ley de Salario	Contrato	Total por área
Personal Médico	23	28	51
Personal de enfermería	54	46	100
Personal de servicios	47	34	81
Personal administrativo	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>65</b>
PERSONAL TOTAL	151	146	297

**b. Censo**

Por contar con un universo pequeño se realizó un censo; para lo cual se encuestó las 65 personas que laboran en el área administrativa del Hospital Nacional Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque conformado por los siguientes

departamentos: Administración, UFI, UACI, recursos humanos, mantenimiento, almacén, alimentación, transporte, auxiliar de servicios, lavandería, informática.

## 6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el diagnóstico del clima organizacional se utilizó la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento, el cual es:

### a. La encuesta:

Se diseñó con el propósito de obtener la información necesaria y precisa acerca del ambiente laboral y las percepciones que las personas del área administrativa poseen sobre este. Para esta técnica se utilizó el instrumento del *cuestionario*, el cual está compuesto por 49 preguntas cerradas, las cuales se dividen en 7 preguntas por cada dimensión; dichas dimensiones son: estructura organizativa, liderazgo, puesto de trabajo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales, ambiente físico.

### b. Observación:

La observación permite descubrir y poner en evidencia las condiciones de los fenómenos investigados. Para la investigación se observó el ambiente laboral mediante las visitas constantes al área administrativa del Hospital "Nuestra Señora de Fátima" Cojutepeque lo que permitió estudiar al ambiente físico, las relaciones interpersonales y la forma de liderazgo existente en el Hospital.

## 7. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

### a. Tabulación de datos

Para la tabulación de la información recolectada en los cuestionarios, se utilizó una matriz diagnóstica para cada una de las dimensiones que inciden en el clima organizacional en la que se colocó al lado izquierdo el número y enunciado de las preguntas, al lado derecho las alternativas de respuesta con su correspondiente frecuencia y porcentaje y al extremo superior derecho el total de encuestados y el total de puntos.

### b. Interpretación de datos

Conforme a los resultados que se obtuvieron a través de los instrumentos, se analizó e interpretó los datos de cada matriz tomando en cuenta los porcentajes correspondientes a cada pregunta, lo cual constituyó la base para el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional del área administrativa del Hospital Nacional "Nuestra Señora de Fátima" Cojutepeque.

## **D. SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA COJUTEPEQUE.**

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa del hospital, se seleccionaron siete dimensiones consideradas de mucha importancia, las cuales se determinaron conforme a las necesidades que presenta la Institución y a las sugerencias del Jefe y personal del área administrativa. El estudio de las mismas permitió conocer las fortalezas y debilidades y dirigir los cursos de acción para fortalecer el clima organizacional.

### **1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

En esta dimensión se evaluaron los conocimientos que posee el personal administrativo sobre la misión, los objetivos, las políticas, los procedimientos y el grado de compromiso e identificación que tienen con ellos.

El 96.93% del personal administrativo dice conocer y se sentirse identificado con la misión, esto indica que aunque en su mayoría el personal administrativo conoce la misión de la institución, existe un 3.08% que necesita ser capacitado sobre la misión de la institución. (Pregunta 1)

Así mismo, existe un 5% que manifiesta desconocer los objetivos de la institución, lo que puede fortalecerse para lograr que el total del personal del área administrativa

conozca los objetivos. Un 10% del personal no conoce la visión y por lo cual no se proyecta para alcanzarla. (Pregunta 2 y 3)

De igual forma, el 93% de las personas encuestadas conocen las políticas y consideran que estas guían su accionar en la institución. El 92.31% del personal del área administrativa manifiesta conocer sobre los procedimientos escritos de su puesto de trabajo. (Pregunta 4 y 5 )

Existe un 5% que no entiende los niveles jerárquicos y por lo tanto desconocen su nivel dentro de la institución; además de desconocer con quienes se relaciona en su puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados de la dimensión estructura organizativa esta obtuvo un total de 1584 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1584}{7 (4) 65} = 0.8703 * 100\% = 87.03\% \text{ ÓPTIMO}$$



El 87.03% indica un clima organizacional óptimo para esta dimensión, a pesar de esto, según la observación directa se puede percibir que aunque el personal manifiesta conocer la estructura organizacional de la institución esto no es del todo cierto; ya que al hablar con ellos se puede comprobar que en realidad lo desconocen, lo cual refleja una falta de compromiso con los objetivos de la institución.

## 2. LIDERAZGO

En esta dimensión se evaluó el estilo de liderazgo que se práctica dentro de la institución, el tipo de relación y trato. Además, el grado de influencia que tienen los líderes en la realización de las actividades de los empleados.

El 84.62% del personal del área administrativa se siente satisfecho con el trato que tiene con su jefe, ya que considera que no solo se limita a dar órdenes y participa en el trabajo. (Pregunta 1 y 2)

El 16.92% de los empleados consideran que sus habilidades, cualidades y experiencia no son reconocidos por su jefe, por lo que sienten que no son importantes para institución.

Un 89.23% considera que es supervisado constantemente, lo cual genera descontento en el personal ya que se sienten controlados y que se limita su desempeño de sus labores.(Pregunta 5)

Un 20% del personal percibe que su jefe no promueve la participación de los miembros en el trabajo, por lo que no se sienten participes del trabajo que se realiza dentro del área administrativa.

Según los resultados de la dimensión liderazgo esta obtuvo un total de 1480 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1480}{7 (4) 65} = 0.8131 * 100\% = 81.31\% \quad \text{DESTACADO}$$



De acuerdo a la dimensión liderazgo que dio como resultado un 81.31% lo que ubica en un estado destacado, esto indica que existe un nivel de satisfacción aceptable en cuanto al tipo de liderazgo que existe en la institución, por lo que se deben implementar acciones a largo plazo para fortalecer el desempeño laboral.

Según lo que se pudo observar en varios de los departamentos del área administrativa no se promueve el liderazgo; por lo que se puede implementar un modelo de delegación que proporcione mayor participación al personal en el desarrollo de sus labores.

### 3. PUESTO DE TRABAJO

En esta dimensión se evaluó el nivel de agrado o desagrado al puesto de trabajo en cuanto a expectativas de crecimiento y soporte administrativo que se brinda para el desarrollo normal de las actividades en su puesto de trabajo.

El 92% del personal administrativo se siente satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo. Un 28.70% considera que la carga de trabajo no es asignada equitativamente esto provoca indignación y molestias en el personal. (Pregunta 1 y 2)

El 32.31% del personal considera que no existen oportunidades de ascender dentro de la institución, aunque sienten que poseen la capacidad y experiencia necesaria para crecer dentro de la institución. (Pregunta 3)

Según la pregunta 4 el 55.39% considera que su salario no es justo, porque expresan que este no es acorde a los roles que les han sido asignados, lo que genera descontento en el desempeño de sus labores. Un 90.77% manifiesta realizar de manera positiva el trabajo extraordinario.

Un 24.62% de los empleados manifiesta no tener futuro trabajando para el hospital, ya que siente que la institución no les ofrece las oportunidades para desarrollarse en el ámbito profesional. El 76.92% cree que la institución le proporciona el equipo adecuado para realizar su trabajo.

De acuerdo a los resultados de la dimensión puesto de trabajo esta obtuvo un total de 1380 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1380}{7 (4) 65} = 0.7582 * 100\% = 75.82\% \text{ DESTACADO}$$



Un resultado de 75.82% coloca esta dimensión puesto de trabajo en un estado destacado.

Aunque lo empleados manifiestan realizar sus labores con agrado y manera positiva, estos se sienten insatisfechos con el salario ya que lo consideran injusto y no acorde a los roles asignados. Además estos consideran que no existen las oportunidades necesarias para desarrollarse y crecer dentro de la institución de acuerdo a sus capacidades y experiencia; por lo tanto se deben implementar acciones a largo plazo para fortalecerlo.

#### 4. MOTIVACIÓN

En esta dimensión se evaluó el grado de motivación de los empleados, a través del conocimiento de la satisfacción de sus necesidades personales.

El 24.61% del personal no se siente motivado a realizar cada día mejor su trabajo, considerando que no existen posibilidades de ascenso en la institución. Un 46.15% de los empleados manifiestan no sentirse motivados, ya que sus expectativas no son cubiertas por los incentivos económicos que proporciona la institución.

(Pregunta 1 y 2)

El 98.46% del personal encuestado afirma que da su mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la institución, por lo que muestran sentirse exitosos al realizar su trabajo (pregunta 6).

Un 26.15% de los empleados se sienten desmotivados cuando realiza su trabajo, ya que consideran que la institución no les proporciona las prestaciones que le incentiven incrementar su rendimiento.

De conformidad a los resultados de la dimensión motivación esta obtuvo un total de 1474 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1474}{7 (4) 65} = 0.8098 * 100\% = 80.98\% \text{ DESTACADO}$$



El resultado que obtuvo la dimensión motivación, fue de 80.98% ubicándola en un estado destacado, donde el personal manifiesta dar su mayor esfuerzo al realizar sus labores pero sienten que sus expectativas en cuanto a mejor posición y salario no son cubiertas lo que provoca una falta de motivación a mejorar cada día en el desempeño de sus labores; por lo cual se deben tomar acciones a largo plazo.

Según lo que se pudo observar el personal del área administrativa se muestra desmotivado a colaborar en otras actividades, solo se limitan a realizar estrictamente su trabajo.

## 5. COMUNICACIÓN

En esta dimensión se evaluó la efectividad en la fluidez de la información, canales que se utilizan en la comunicación y la claridad con que esta se lleva a cabo.

Un 29.23% del personal considera que la comunicación en su área de trabajo no es buena, porque creen que los medios de comunicación dentro de la institución no son utilizados oportunamente. (Pregunta 1 y 2)

El 27.69% de los empleados siente que la comunicación laboral no fluye de manera rápida y clara, por lo que consideran que no reciben toda la información que necesita para realizar eficientemente su trabajo.

Un 33.78% de los encuestados manifiestan que los cambios u otros aspectos relevantes en la institución no se comunican de manera oportuna, por lo que se sienten que no son tomados en cuenta. (Pregunta 5)

El 21.54% de los empleados sienten que la información recibida debería ser más comprensible y que en su lugar de trabajo se promueva el intercambio de información entre empleados y jefes.

Con relación a los resultados de la dimensión comunicación esta obtuvo un total de 1337 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1337}{7 (4) 65} = 0.7346 * 100\% = 73.46\% \text{ DESTACADO}$$



De acuerdo a la dimensión comunicación que obtuvo como resultado un 73.46% esto lo ubica en un estado destacado, pero a pesar de esto existen deficiencias en el uso de los medios de comunicación porque no son utilizados de manera oportuna; lo que genera que la información no fluya de manera rápida y muchas veces esta no es del todo comprensible provocando descontento, malos entendidos y retrasos en el desempeño de labores. Por lo tanto, se deben implementar planes de acción a corto plazo que permitan fortalecer la comunicación en el área administrativa.

## 6. RELACIONES INTERPERSONALES

En esta dimensión se evaluaron las percepciones que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable.

El 40% del personal del área administrativa manifiesta que las relaciones interpersonales existentes en la institución no se basan en la lealtad y el respeto, lo que genera hostilidad en algunos empleados; el 86% considera que si existieran excelentes relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo esto propiciaría un mejor desempeño en sus actividades. (Preguntas 1 y 2)

Un 43.08% de los empleados considera que no reina en todos los compañeros de trabajo un ambiente grato y de armonía; ya que manifiestan que siempre existen compañeros conflictivos y apáticos.(Pregunta 3)

El 72.31% asegura que existe respeto mutuo con sus respectivos jefes, debido a la autoridad que ejerce sobre ellos .Un 32.31% expresa que cuando tiene algún problema sus compañeros no tratan de ponerse en su lugar para ayudarlo.

Conforme a los resultados de la dimensión relaciones interpersonales esta obtuvo un total de 1300 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1300}{7 (4) 65} = 0.7142 * 100\% = 71.42\% \text{ DESTACADO}$$



Un 71.42% demuestra que para la dimensión relaciones interpersonales el clima organizacional es destacado, ya que el personal del área administrativa considera que son aceptables por lo que se deben implementar acciones a largo plazo para fortalecerlas.

Según lo observado existen pequeños grupos dentro del área administrativa en los cuales hay afinidad y respeto mutuo; aunque con otros departamentos no existe mucha simpatía; existen grupos de trabajo que son más conflictivos que otros en los cuales falta la armonía; lo que provoca hostilidad y tensión en el ambiente laboral.

## 7. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

En esta dimensión se evaluó la calidad de las condiciones físicas ambientales en relación a las instalaciones, servicios sanitarios, ventilación, iluminación, etc.

El 70.77% del personal encuestado manifestó que se siente cómodo, ya que el espacio físico de trabajo le permite realizar adecuadamente sus actividades. Un 83.08% considera que el ruido que existe en su lugar de trabajo es normal y la iluminación es excelente. (Pregunta 1 y 2)

El 49.23% de los empleados se siente incómodo en su área de trabajo porque considera que la ventilación no es la más adecuada. Un 69.23% del personal del área administrativa aseguró que su lugar de trabajo le representa mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades.

Un 86.16% opina que existe limpieza e higiene en los servicios sanitarios y la cantidad es la adecuada (pregunta 6). Un 55.39% expresa que en la institución no gozan con un lugar confortable de esparcimiento y para tomar los alimentos lo que genera insatisfacción en el personal del área administrativa; ya que no son cubiertas sus necesidades básicas fisiológicas y de socialización.

Según los resultados de la dimensión ambiente físico de trabajo, esta obtuvo un total de 1307 puntos, los cuales permiten conocer el estado del clima organizacional para esta dimensión al utilizar la siguiente fórmula:

$$C.O. = \frac{\sum x}{F_x (4) N} = \frac{1307}{7 (4) 65} = 0.7181 * 100\% = 71.81\% \quad \text{DESTACADO}$$



Por lo tanto, la dimensión ambiente físico de trabajo obtuvo un resultado de 71.81% lo que ubica a esta dimensión en un estado destacado, ya que el espacio físico, iluminación y el nivel de ruido es el adecuado para desempeñar sus actividades laborales. Además, se pudo observar que no existe un lugar confortable de esparcimiento y para tomar los alimentos lo que genera insatisfacción en el personal.

### ***SITUACIÓN DEL CLIMA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA***

El diagnóstico en el área administrativa del Hospital Nuestra Señora de Fátima Cojutepeque, indica que existe un estado de clima organizacional destacado; es decir que se encuentra en muy buenas condiciones y por lo tanto deben tomarse acciones para fortalecerlo y no permitir que se deteriore. Las acciones a tomar son a largo plazo, las cuales permitirán que se mejore cada vez más el ambiente laboral y de esta forma fortalecer el desempeño laboral.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. ALCANCES**

- a. Para la dirección, que por medio del diagnóstico del clima organizacional se realice un programa el cual pueda aplicarse no solo al área administrativa, sino a la institución en general. Lo cual genere un mejor desempeño institucional.
- b. Para el área administrativa, que esta conozca la situación actual del clima organizacional, lo que permita tomar las medidas necesarias para un mejor ambiente de trabajo, el cual contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral; beneficiando así a la institución.
- c. Para los empleados, al fortalecer el clima organizacional se propicia un ambiente laboral agradable para realizar las actividades diarias, creando así un sentimiento de motivación y satisfacción en el personal.

## 2. LIMITACIONES

Durante el proceso de recolección de la información se considera como limitante:

- a. El cambio de director en el Hospital fue una limitante, la cual generó retrasos para el desarrollo del trabajo de campo; porque se necesitó concertar una cita con el nuevo Director, para que este diera la respectiva autorización.
- b. Por ser un centro de salud pública, una limitante fue la alerta nacional por el virus de la influenza (A H1 N1) lo cual dificultó el acceso a ciertos departamentos del área administrativa para recopilar información.
- c. El factor tiempo fue una limitante, ya que el personal tenía sobre carga de trabajo por el cambio de dirección en el Hospital, esto ocasionó demoras en la recolección de la información.

## **F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo al diagnóstico previamente elaborado, en el cual las dimensiones analizadas fueron: Estructura organizativa, Liderazgo, Puesto de Trabajo, Motivación, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Ambiente Físico de Trabajo. Se puede concluir del área administrativa del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, lo siguiente:

### **1. CONCLUSIONES**

- a. Se puede concluir que algunos de los empleados sienten que no existen las oportunidades para desarrollarse y crecer dentro de la institución de acuerdo a sus capacidades y experiencias.
- b. Las expectativas del personal del área administrativa no son cubiertas por los incentivos y prestaciones proporcionados por la Institución lo que causa desmotivación al realizar su trabajo.
- c. Para la mayoría de empleados la comunicación en el área de trabajo muchas veces no es del todo comprensible y esta no fluye de manera rápida, lo que genera descontentos, malos entendidos y retrasos en el desempeño de sus labores.
- d. En el área administrativa existen algunos grupos que presentan apatía y muestran falta de armonía lo que genera conflictos y descontentos entre compañeros.

- e. Las Institución no cuenta con un lugar confortable donde el personal pueda gozar de esparcimiento y tomar sus alimentos.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a. Se recomienda crear un instrumento de evaluación del desempeño para determinar el rendimiento laboral de forma objetiva, lo que permita brindar oportunidades de desarrollo equitativas de acuerdo a capacidad del personal
- b. Propiciar actividades para reconocer y elogiar el trabajo de los empleados, aunque no sea por medio de incentivos económicos pero que de alguna forma motiven al buen desempeño laboral.
- c. Se recomienda que la institución adquiriera el compromiso de transmitir de forma clara y oportuna la información a todo el personal del área administrativa por medio de los canales de comunicación adecuados para que los empleados se sientan parte de la organización.
- d. Se recomienda impulsar seminarios y talleres acerca del trabajo en equipo e inteligencia emocional lo cual ayuda a fortalecer las relaciones interpersonales del área administrativa.
- e. Establecer una zona de recreación y esparcimiento que proporcione un lugar agradable a la hora que los empleados tomen sus alimentos, lo cual genere satisfacción en el personal del área administrativa.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” COJUTEPEQUE.**

### **A. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

El programa de clima organizacional dirigido al Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, está diseñado de acuerdo a las necesidades encontradas en la evaluación de clima organizacional que se realizó en el área administrativa del Hospital, el cual tiene como propósito el fortalecimiento del desempeño laboral.

Este programa presenta pautas de control para cada una de las dimensiones que permitan mejorar el clima organizacional en el área administrativa del Hospital. Además, el programa ha sido elaborado para ser utilizado continuamente como una herramienta administrativa, para evaluar las percepciones y grado de satisfacción de los empleados, con el propósito de mejorar las deficiencias y fortalecer así el desempeño laboral en la Institución.

### **B. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA**

La importancia de este programa de clima organizacional radica en que el Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque contará con las herramientas adecuadas para desarrollar en las diferentes áreas y departamentos evaluaciones al personal que le permita conocer las percepciones que tienen estos acerca de las

dimensiones: estructura organizativa, liderazgo, puesto de trabajo, motivación, comunicación, relaciones interpersonales y ambiente físico de trabajo. Asimismo, tomar las mejores decisiones en cuanto a alternativas de solución a deficiencias encontradas y por lo tanto fortalecer el desempeño laboral.

## **C. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **1. GENERAL**

Proporcionar al Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque una herramienta técnica que sirva de guía para desarrollar de forma periódica evaluaciones de clima organizacional que contribuya al fortalecimiento del desempeño laboral.

### **2. ESPECÍFICOS**

- Sensibilizar a los miembros de la Institución respecto al compromiso de mantener un clima organizacional que propicie el fortalecimiento del desempeño laboral.
- Fortalecer las dimensiones de clima organizacional en las que se presenten deficiencias, logrando con ello el fortalecimiento del desempeño laboral en toda la Institución.
- Mantener una evaluación del desempeño constante que permita apreciar y evaluar el grado en que el personal del Hospital desarrolla su trabajo.

#### **D. POLÍTICAS DEL PROGRAMA**

1. La evaluación de clima organizacional se realizará una vez al año y será el departamento de recursos humanos el encargado de establecer la fecha del año en que se llevará a cabo la evaluación.
2. El departamento de recursos humanos será el encargado de definir las dimensiones a evaluar de clima organizacional dependiendo de las necesidades que existan en el Hospital.
3. Todo el personal del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque debe colaborar para que la implementación del programa de clima organizacional se realice de forma satisfactoria dentro de la Institución.
4. Realizar frecuentemente la evaluación del desempeño para conocer que tanto han favorecido al desempeño laboral las medidas implementadas de acuerdo al programa de clima organizacional.

#### **E. CONTENIDO DEL PROGRAMA**

El programa de clima organizacional para el Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque está compuesto por pautas de control y los instrumentos necesarios para poder realizar las sugerencias, lo cual permita el mejoramiento de cada una de las dimensiones que conforman el clima organizacional y a su vez que este se fortalezca.

Para mantener óptimo el desempeño laboral se debe seguir el proceso siguiente:

## 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para fortalecer esta dimensión se presenta la siguiente pauta de control:

- a. Colocar letreros, afiches u otros en la cartelera informativa o lugares estratégicos que contengan la misión, visión, valores y objetivos de la Institución los cuales deben ser llamativos y de fácil comprensión para fortalecer el conocimiento del personal acerca de estos. (ver anexo 3 )

Responsables:

Jefe del Área Administrativa, departamento de recursos humanos.

Recursos:

Valores y manuales de la Institución, carteleras informativas, papelería y útiles, equipo de oficina.

## 2. LIDERAZGO

Para fortalecer esta dimensión se presentan las siguientes pautas de control:

- a. Realizar reuniones periódicas entre jefes y empleados para que el personal exprese sus puntos de vista y estos se tomen en cuenta, con el fin de fomentar un ambiente de confianza en el cual los empleados se sientan participes e importantes dentro de la Institución. Además, registrar cada uno de los temas y acuerdos tratados en las reuniones.

Responsable:

Jefe del área administrativa, jefes de cada uno de los departamentos.

Recursos:

Salón de reuniones, bitácora o acta de reuniones. A continuación se presenta un formato de una bitácora o acta de reuniones:

		<b>MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL</b> <b>HOSPITAL NACIONAL "NUESTRA SEÑORA DE</b> <b>COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN.</b> <b>ACTA DE REUNIONES</b>			
LUGAR: _____		FECHA: _____		HORA: _____	
<b>TEMA:</b>					
<b>OBJETIVOS:</b>					
<b>DETALLES DE LA REUNIÓN:</b>					
<b>COMPROMISOS PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN:</b>					
<b>OBSERVACIONES:</b>					
<b>ASISTENTES:</b>					

- b. Que el jefe de cada departamento proporcione la libertad necesaria al personal para desempeñar sus actividades por medio de un proceso de delegación de autoridad.

Responsable:

Jefe de cada departamento.

Recursos:

Planes de trabajo, formulario para establecer objetivos y metas.

**Proceso de delegación de autoridad para el Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, Cuscatlán.**

Para proporcionar mayor libertad al personal del área administrativa en el desarrollo de sus sus labores es importante establecer un proceso para delegar autoridad al empleado lo que permita darle mayor participación en el logro de los objetivos de la Institución. A continuación se presenta la siguiente propuesta para la delegación efectiva:

**Proceso para la delegación efectiva en el área administrativa**

Proceso	Responsable	Descripción
1. Definir la meta en forma concreta.	Jefe del departamento	Requiere que el jefe del departamento tenga claro entendimiento de lo que espera.
2. Seleccionar a la persona para la tarea.	Jefe del departamento	El responsable debe seleccionar del personal a una persona capaz de realizar la tarea.
3. Solicitar las opiniones del subordinado.	Jefe del departamento Empleado seleccionado	Consiste en conocer las opiniones que el empleado tiene acerca del desempeño de la tarea.
4. Dar al subordinado autoridad, tiempo y recursos.	Jefe del departamento	La persona que tiene el encargo debe recibir autoridad, tiempo y recursos necesarios par efectuar la tarea de forma exitosa.
5. Programar verificaciones para revisar el avance.	Jefe del departamento	Durante el proceso de delegación el Jefe y el empleado deben trabajar juntos y comunicarse sobre el avance del proyecto.
6. Continuar mediante la discusión del progreso.	Jefe del departamento	Debe de continuar discutiéndose el progreso que tiene el proyecto.

a

Para poder realizar este proceso de delegación efectiva, es necesario utilizar un instrumento que permita establecer las metas y objetivos entre jefe y trabajador:

### FORMULARIO PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS ENTRE JEFE Y TRABAJADOR.

Este instrumento comprende dos etapas:

PASO 1. Se define una serie de elementos por evaluar y se califica cada uno.

PASO 2. Se describe el rendimiento de los colaboradores a través de conceptos breves, anotando los comentarios pertinentes sobre cada elemento.

 <b>MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS)</b> <b>HOSPITAL NACIONAL "NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA"</b> <b>COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN.</b> <b>FORMULARIO PARA ESTABLECER OBJETIVOS Y METAS</b>			 <b>EL SALVADOR</b> <small>GOBIERNO DE</small> <small>UNIDA. CRECER. INCLUIR.</small>
<b>NOMBRE:</b>		<b>CARGO:</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>			
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b>		<b>A:</b>	
<b>META U OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR(ES) DE DESEMPEÑO.</b>	<b>CALIFICACIÓN</b> D. Muy Bueno C. Bueno A. Regular (Aceptable) D Deficiente	
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>COMPETENCIAS ESPERADAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b> D. MUY BUENO C. BUENO B. REGULAR A. DEFICIENTE	<b>COMENTARIOS</b>	

COMENTARIOS DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE PERSONA EVALUADA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

### 3. PUESTO DE TRABAJO

Para fortalecer esta dimensión se presenta la siguiente pauta de control:

- a. Que en la Institución se realice frecuentemente la evaluación del desempeño la cual permita promover a los empleados más destacados de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencias. Lo cual permita incrementar sus posibilidades de crecimiento dentro de la institución.

Responsable:

Dirección general, jefe del área administrativa, departamento de recursos humanos, jefes de departamentos.

Recursos:

Papelería y útiles, mobiliario y equipo, manual de puestos, instrumento para evaluar el desempeño.

**Instrumento para la evaluación del desempeño en el Hospital Nacional  
“Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque, Cuscatlán.**

Para evaluar el desempeño en el área administrativa del hospital se presenta el método de control por puntuación el cual consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del empleado en cada período.

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del empleado por lo tanto se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados.

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de los cinco rangos siguientes:

RANGO DE PUNTOS	CATEGORÍA	INTERPRETACIÓN
81 - 100	E = Excelente 10 puntos.	Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, en su comportamiento se rige por admirables principios personales, por normas y reglamentos establecidos por la empresa.
61 – 80	MB = Muy Bueno 8 puntos.	Su rendimiento es superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias de su puesto y las normas de la empresa.
41 – 60	B = Bueno 6 puntos.	Su rendimiento es igual al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son normalmente satisfactorias, muestra cualidades personales y principios iguales al promedio de empleados. Actúa con lealtad, disciplina y responsabilidad en relación a las exigencias rutinarias de su puesto y las normas de la empresa.
21 – 40	R = Regular 4 puntos.	Rinde a un nivel bajo del promedio, en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad presentan dificultades leves y esporádicas. Como trabajador muestra moderada disciplina, responsabilidad y lealtad.
0 – 20	D = Deficiente 2 puntos.	Su rendimiento en el trabajo es claramente deficiente. Presenta frecuentes conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Hay indicios claros de indisciplina, irresponsabilidad y deslealtad. No cumple con el mínimo de exigencia en su puesto y desafía las normas y reglamentos de la empresa.



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS)**  
**HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”**  
**COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN.**  
**FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**



Fecha: \_\_\_\_\_ Empleado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

**FACTORES A EVALUAR:**

<b>1. CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que se realiza el trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.		
Trabajo por encima del rendimiento normal		E = 10
No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad		MB = 8
Eventualmente comete errores que son fácilmente corregidos		B = 6
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo		R = 4
Nunca hace bien su trabajo		D = 2
Trabajo por encima del rendimiento normal		E = 10

<b>2. PRODUCTIVIDAD</b>	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Se refiere al rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado, durante un tiempo estipulado. Es decir más trabajo en menor tiempo, manteniendo la calidad del mismo.		
Conoce a la perfección su trabajo lo que le permite realizar en menor tiempo del asignado.		E = 10
Cumple con los trabajos asignados, siempre esta al día.		MB = 8
Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa.		B = 6
Con frecuencia alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado, siempre esta atrasado.		R = 4
Nunca cumple con la cantidad de trabajo, ni con el tiempo asignado		D = 2

<b>3. RESPONSABILIDAD</b> Se refiere al grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la empresa.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas, además es puntual y no falta		E = 10
Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo, su horario y asistencia esta dentro de lo normal.		MB = 8
Cumple con sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente y en ocasiones llega tarde		B = 6
Algunas veces no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, usualmente llega tarde o no asiste		R = 4
Nunca cumple con sus funciones y siempre llega tarde		D = 2

<b>4. INICIATIVA Y CREATIVIDAD</b> Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Excelente para hacer mejoras en el trabajo, y siempre esta desarrollando las ideas nuevas.		E = 10
Aporta nuevas ideas de vez en cuando para mejorar la calidad de su trabajo		MB = 8
Aporta alguna idea solo cuando se lo piden		B = 6
Rara vez contribuye con ideas constructivas, aún cuando se le solicita		R = 4
No aporta nuevas ideas, su trabajo es rutinario		D = 2

<b>5. RELACIONES INTERPERSONALES</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con jefes, compañeros de trabajo y clientes.	<b>Marca con una X</b>	<b>Puntos</b>
Excelentes relaciones con jefes y compañeros.		E = 10
Mantiene relaciones estables con jefes y compañeros.		MB = 8
Las relaciones con jefes y compañeros son aceptables.		B = 6
Las relaciones con jefes y compañeros provocan quejas ocasionalmente		R = 4
Malas relaciones con jefes y compañeros provocan quejas constantemente.		D = 2

**Tabla de puntuación.**

CRITERIO	CALIFICACIÓN
1. Calidad en el trabajo	
2. Productividad	
3. Responsabilidad	
4. Iniciativa y creatividad	
5. Relaciones interpersonales	
<b>TOTAL PUNTOS</b>	

F. \_\_\_\_\_

Evaluador

F. \_\_\_\_\_

Evaluado

**4. MOTIVACIÓN**

Para fortalecer esta dimensión se presenta las siguientes pautas de control:

- a. Capacitar a los jefes de los departamentos del área administrativa con respecto a los distintos modelos de compensación para la motivación de los empleados, reconociendo que el personal es el recurso más valioso de la institución.

Responsable:

Jefe del área administrativa, departamento de recursos humanos y jefes de los departamentos.

<b>Tema del Seminario:</b>		<b>Administración de Compensaciones</b>	
<b>Duración del Seminario:</b>		24 horas	
<b>Dirigido a:</b>		Gerentes y Jefes de los departamentos de Personal, Recursos Humanos y personal clave que tiene como función principal la administración de la gestión humana en la Institución.	
<b>Objetivo:</b>		Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a logros organizacionales y reconozcan el esfuerzo y resultados.	
<b>Contenido del seminario:</b>			<b>HORAS</b>
1. Sistema de Compensación y Administración de Salarios.		5	5
2. Equidad Interna y Externa		5	
3. Compensaciones: Beneficios económicos y no económicos			5
4. Compensación no Económica: Servicios y beneficios sociales para la satisfacción de necesidades.			5
5. Compensaciones Económicas.		4	
<b>Inversión:</b>		US\$350,00	

- b. Recompensar al personal por su esfuerzo y trabajo realizado por medio de incentivos no necesariamente monetarios, tales como: nombrar al empleado del mes, mural de la fama, entregarles reconocimientos como pergaminos, camisetas estampadas, llaveros, entre otros. (Ver anexo 3)

Responsable:

Jefe del área administrativa, departamento de recursos humanos y jefes de los departamentos.

Recursos:

Cartelera informativa, papelería y útiles, artículos estampados, etc.

Algunos tipos de artículos estampados para incentivar al personal pueden ser, por ejemplo:



Tazas decoradas



Gorras



Llavero con el nombre del hospital

Camisetas con el nombre de los empleados



Memorias USB para cada empleado

- c. Involucrar a los empleados de los distintos departamentos en seminarios de motivación para fomentar aquellos factores que motivan su desempeño laboral.

Responsable:

Departamento de recursos humanos, jefes de los departamentos

<b>TEMA DEL SEMINARIO:</b> “Relaciones humanas, motivación y autoestima para el servicio al cliente”			
<b>DURACIÓN:</b> 8 horas			
<b>INVERSIÓN:</b> TOTAL \$914.32			
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar una fuerza de trabajo facultada y competitiva, cuya meta principal sea entregar un servicio excepcional y legendario a través del conocimiento del comportamiento humano y la integración del pensamiento de la mejora personal a conceptos claves para el servicio.			
<b>TÓPICOS</b>	<b>CONTENIDO TEMÁTICO</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HRS.</b>
<b>COMPORTAMIENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Motivación y autoestima</li> <li>• Poder circunstancial</li> </ul>	<p>Despertar la introspección ya que la eficacia depende del modo de razonar que las personas tenemos acerca de nuestras actitudes.</p> <p>Lograr des-aprender actitudes negativas y re-aprender actitudes positivas</p>	2
<b>ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama del comportamiento humano</li> <li>• La personalidad</li> <li>• Actitudes positiva-negativas</li> <li>• Características de la persona proactiva</li> </ul>	<p>Analizar qué aspectos de la personalidad laboral deben auto controlar si quieren triunfar y cuáles deben utilizar con mayor énfasis</p> <p>Considerar profundamente la forma de “hacer” y luego inicien el proceso del cambio interno y externo</p>	2
<b>CLIENTE OCULTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la evaluación realizada a la empresa sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza-aseo-orden</li> <li>- Imagen</li> </ul> </li> <li>• Tipos de servicio</li> <li>• Las actitudes en el servicio</li> <li>• Resistencia–genética, psicología y del medio ambiente</li> </ul>	<p>Analizar y comentar los resultados de la visita</p> <p>Concienciar acerca de la importancia de aspectos evaluados a través del cliente oculto</p>	2
<b>PREPARÁNDOSE PARA RECIBIR AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras mágicas y nuestro empaque</li> <li>• Podemos mejorar, modificando nuestras palabras</li> <li>• El buen trato al cliente</li> <li>• Cuánto vale la lealtad de un cliente</li> </ul>	<p>Concienciar acerca de la importancia de cada uno de los participantes acerca de la influencia dentro de la empresa. La facultad que tiene para ganar o perder a los clientes, de crear relaciones satisfactorias y duraderas con los clientes o de llevarlos hacia las manos de la competencia.</p>	2

## 5. COMUNICACIÓN

Para fortalecer esta dimensión se presenta las siguientes pautas de control:

- a. Llevar un registro que permita controlar el envío y forma de respuesta de la información lo que permita mayor rapidez en el proceso de comunicación.

Responsable:

Dirección general, Jefe del área administrativa y jefes de cada departamento.

Recursos:

Papelería y útiles adecuada, cartelera informativa, memorandos. Para lo cual, se presenta el siguiente instrumento:

 <b>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS)</b> <b>HOSPITAL NACIONAL "NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA"</b> <b>COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN</b> <b>FORMATO PARA REGISTRO DE ENVÍO Y RESPUESTA DE INFORMACIÓN.</b>		
<b>SE RELACIONA CON</b>		
<b>ENVIADO A:</b>		
<b>FECHA Y HORA:</b>		
<b>FORMA DE ENVÍO:</b>	CARTA/MEMORANDO <input type="checkbox"/> CORREO ELECTRÓNICO <input type="checkbox"/> LLAMADA TELEFÓNICA <input type="checkbox"/>	
<b>FORMA DE RESPUESTA</b>		
<b>RESPONDIERON:</b>		
<b>FECHA Y HORA:</b>		
<b>MEDIO DE RESPUESTA:</b>	CARTA/MEMORANDO <input type="checkbox"/> CORREO ELECTRÓNICO <input type="checkbox"/> LLAMADA TELEFÓNICA <input type="checkbox"/> REUNIÓN CON LA PERSONA <input type="checkbox"/> NOTA PARA MÍ <input type="checkbox"/> SIN RESPUESTA <input type="checkbox"/>	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

- b. Que los jefes utilicen un lenguaje adecuado para el personal a su cargo lo que permita que la información sea comprensible.

Responsable:

Jefe del área administrativa y jefes de cada departamento. Para llevar a cabo la siguiente pauta de control se presentan las siguientes sugerencias:

#### COMPORTAMIENTO VERBAL

- **Hable claro y despacio:** Enunciar cada palabra, no emplear expresiones coloquiales.
- **Repetición:** Repetir cada idea importante utilizando palabras distintas para explicar el mismo concepto.
- **Oraciones sencillas:** Evitar oraciones compuestas y largas.

#### COMPORTAMIENTO NO VERBAL

- **Reafirmaciones visuales:** Utilizar tantas expresiones visuales que reiteren el punto de vista como sea posible, como imágenes, tablas y diapositivas.
- **Gestos:** Utilizar gestos faciales y manuales adecuados para subrayar el significado de las palabras.
- **Demostraciones:** Actuar tantos temas sean posibles.
- **Pausas:** Hacer pausas con mayor frecuencia.
- **Resúmenes:** Repartir resúmenes por escrito de la presentación verbal.

#### INTERPRETACIÓN PRECISA

- **Silencio:** Cuando haya silencio, esperar. No apresurar a llenarlo, es probable que las otras personas estén pensando más lentamente la idea expuesta.
- **Diferencias:** Si hay inseguridad, asumir diferencia, no semejanza.

#### COMPRESIÓN:

- **Comprensión:** No suponer que las personas comprenden, sino que no lo hacen.
- **Verificación de comprensión:** Hacer que las personas repitan lo que entienden del material, no solo preguntar si entienden. Dejar explicar que comprendieron.

#### MOTIVACIÓN:

- **Ánimo:** Animar en forma verbal y no verbal, reforzar la participación oral de los participantes.
- **Hacer hablar:** Hacer hablar a los participantes callados y pasivos.
- **Reforzamiento:** No avergonzar a los hablantes que principian.

## 6. RELACIONES INTERPERSONALES

Para fortalecer esta dimensión se presenta las siguientes pautas de control:

- a. Desarrollar seminarios de relaciones interpersonales, manejo del estrés y trabajo en equipo, lo que permita fomentar un ambiente agradable y de armonía basado en el respeto hacia los compañeros de trabajo y superiores.

Responsable:

Jefe del área administrativa, departamento de recursos humanos y jefes de los departamentos.

### Seminario relaciones interpersonales:

<b>Tema del Seminario:</b>	Relaciones Laborales.	
<b>Duración del Seminario:</b>	24 horas	
<b>Dirigido a:</b>	Personal de jefaturas, administrativo y operativo.	
<b>Objetivo:</b>	Concientizar a los participantes sobre la importancia de construir y mantener la paz laboral y las buenas relaciones entre la dirección, las jefaturas y los trabajadores; así mismo proporcionar conocimientos y herramientas de gestión efectiva de las relaciones laborales a fin de aplicarlos en la institución.	
<b>Contenido del seminario:</b>		<b>HORAS</b>
1. Las relaciones laborales.		5
2. La calidad de vida laboral y la participación de los empleados.		5
3. Relación Individual de Trabajo.		5
4. Reguladores del comportamiento en las organizaciones.		5
• El Reglamento Interno de Trabajo.		
• Manual de Políticas de personal.		
5. Manejo de conflictos personales y laborales.		4
<b>Inversión:</b>	US\$ 199.00	

### Seminario de manejo del estrés:

<b>Tema del Seminario:</b>	<b>Manejo de la Presión Laboral: Controle sus emociones y sea más eficiente en su trabajo.</b>	
<b>Duración del Seminario:</b>	8 horas	
<b>Dirigido a:</b>	Personal de jefaturas, administrativo y operativo.	
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar un proceso de relajación y aprendizaje de técnicas básicas para el manejo del estrés, brindando información general y desarrollando técnicas de relajación y auto masaje.	
<b>Contenido del seminario:</b>	<b>HORAS</b>	
1. Identificando mis condiciones estresantes.	1	
2. Descargando el cuerpo, manejando la tensión.	1	
3. El estrés. Algunos contenidos teóricos.	1	
4. Haciendo mi propio diagnóstico del estrés.	1	
5. Iniciando la relajación.	1	
6. Relajando todo mi cuerpo, ejercicios de control mental.	1	
7. Trabajando mi cuerpo, partes de mi cuerpo, ejercicios corporales y musicoterapia.	30 min.	
8. El masaje corporal y el automasaje.	30 min.	
9. Conocimiento de mi mismo.	30 min.	
10. El concepto de la vida y valoraciones teóricas finales acerca del estrés.	30 min.	
<b>Inversión:</b>	US\$ 199.00	

TEMA DEL SEMINARIO: “La endocalidad como parte del trabajo en equipo”			
DURACIÓN: 16 horas			
INVERSIÓN:		\$ 1,828.64	
OBJETIVO: Colaborar al trabajo en equipo, en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral, teniendo como punto de partida, el núcleo y el punto final de cualquier transformación, el “ser humano.”			
TÓPICOS	CONTENIDO TEMÁTICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HR
RECURSO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Áreas principales de desarrollo del recurso humano</li> <li>• Barreras y acciones a seguir en el desarrollo</li> <li>• Fuerzas que conducen e impiden la eficiencia</li> </ul>	Identificar las ventajas y razones porque las personas temen al cambio, tanto personal como organizacional	1:15
EL AUTOMANEJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cuidado y manejo de uno mismo</li> <li>• Preservando y realizando el mayor bien: uno mismo</li> <li>• Ahorrando energía</li> <li>• Proactividad y reactividad</li> <li>• Administración del tiempo               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estableciendo prioridades: lo urgente y lo importante</li> <li>- Realidades y mitos</li> <li>- Desperdiciadores del tiempo</li> </ul> </li> </ul>	Que los trabajadores sean capaces de manejar su tiempo y manejarse ellos mismos de modo eficaz, debido a que en casi todas las actividades laborales, el estrés, la presión y la incertidumbre se presentan cada vez más.	1:15
DE ADENTRO HACIA FUERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de los sistemas</li> <li>• Los paradigmas</li> <li>• ¿Somos nosotros del todo o formamos parte de él?</li> <li>• Efectos de la macroestructura en la microestructura</li> <li>• Las facultades del ser               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cuatro verbos de la vida</li> <li>- Valores</li> <li>- Confirmación de valores</li> <li>- Identificando nuestro propio centro</li> <li>- Los hábitos</li> </ul> </li> <li>• Planeamiento estratégico personal</li> </ul>	<p>Que los participantes desarrollen nuevas actitudes, eviten la obsolescencia personal e incrementen sus destrezas o habilidades para ayudar a los demás a aprender rápida y eficientemente técnicas y prácticas nuevas, ya que los crecientes cambios demandan que la gente aprenda nuevas habilidades.</p> <p>* Que los empleados puedan esclarecer sus valores, como base de su desarrollo personal.</p> <p>* Que cada empleado logre sustentar su desarrollo y perfeccionamiento personal de forma permanente</p>	7:30
TRABAJO EN EQUIPO: SUS REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de equipo</li> <li>• Grupos versus equipos</li> <li>• Características de un equipo</li> <li>• Etapas de desarrollo</li> <li>• Sinergia</li> <li>• La comunicación y los factores fundamentales</li> <li>• Tipos de liderazgo</li> </ul>	Que los trabajadores puedan formar, organizar o integrarse en equipos de alto rendimiento y que en poco tiempo demuestren recursos y capacidad. Hoy en día los problemas complejos requieren cada vez más los esfuerzos combinados de distintas personas para que colaboren en las soluciones	6

- b. Conformar un comité social que se encargue de organizar actividades de esparcimiento con los familiares de los compañeros (excursiones, convivios deportivos, fiestas) que permitan fomentar las relaciones interpersonales en el área administrativa.

Para la formación del comité se debe tomar en cuenta el siguiente procedimiento:

<b>Procedimiento para la formación del comité:</b>	
<b>Nombre del comité:</b>	Comité social.
<b>Responsable:</b>	Departamento de recursos humanos, jefes de cada departamento y personal del área administrativa.
<b>Periodo:</b>	2 semanas
<b>Número de integrantes:</b>	5 personas
<b>Objetivo:</b>	Desarrollar actividades que permitan fomentar el compañerismo y las buenas relaciones interpersonales en todos los empleados del área administrativa.
<b>Pasos a seguir:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para la formación del comité los candidatos serán propuestos por el personal de los distintos departamentos del área administrativa.</li> <li>2. Los candidatos que formaran el comité serán seleccionados del listado propuesto, los cuales deberán cumplir con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámico</li> <li>• Con espíritu de colaboración</li> <li>• Sociable</li> <li>• Proactivo</li> <li>•</li> </ul> </li> <li>3. Asignar a cada candidato seleccionado el cargo que desempeñará: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente (1 persona)</li> <li>• Secretario (1 persona)</li> <li>• Tesorero (1 persona)</li> <li>• Vocales (2 personas)</li> </ul> </li> </ol>	
<b>Actividades a desarrollar:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la programación trimestral de actividades sociales en el área administrativa.</li> <li>2. Delegar los departamentos responsables de las actividades programadas para cada trimestre, por ejemplo: En el primer trimestre del año la UFI y la UACI se encargaran de realizar una actividad que involucre a toda el área administrativa.</li> </ol>	

3. Realizar actividades como rifas, baratillos, venta de comida; con el propósito de recaudar fondos para celebrar cumpleaños, días festivos, etc.
4. Programar por lo menos una salida al año (excursiones) con las familias del personal, para fortalecer las relaciones sociales con las familias de los empleados.
5. Gestionar eventos artísticos tales como: Música, pintura, manualidades, etc. para fomentar la creatividad en el personal.
6. Promover actividades ecológicas, como establecer una “campaña verde” en la que se mantengan afiches en la cartelera informativa y en cada uno de los departamentos para concientizar sobre el cuidado de los recursos: Agua, energía, reciclaje, entre otros.

## 7. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Para fortalecer esta dimensión se presenta la siguiente pauta de control:

- a. Habilitar y ambientar un salón desocupado del Hospital, en el cual los empleados del área administrativa puedan tomar sus alimentos, realizar pequeñas reuniones y descansar por pequeños periodos de tiempo.

Responsable:

Dirección general, departamento de recursos humanos, jefes de cada departamento y personal del área administrativa.

Recursos:

- **Espacio físico:**

Para habilitar un espacio físico, se debe contar con un salón que contenga las medidas de 5 metros de ancho y 8 metros de largo, el cual permitirá que los empleados puedan realizar actividades sociales y tomar pequeños descansos.

### DISEÑO DEL SALÓN DE REUNIONES



- **Recomendaciones para la ambientación del salón:**

- El salón debe pintarse de blanco, lo que permita dar una mayor iluminación al espacio físico.
- Pueden colocarse azulejos en el área del salón para tomar los alimentos, lo que permita tener una sensación de limpieza e higiene.
- Deben de colocarse cuadros y cortinas alusivos a un ambiente de tranquilidad y comodidad para el personal del área administrativa.

- **Recursos materiales:**

El salón de reuniones para garantizar una comodidad y satisfacción de las necesidades sociales del personal debe contar con los siguientes recursos materiales y muebles:

ARTICULO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	<p>MESA TIPO PICNIC YELLOWSTONE \$80.00</p>	<p>\$80 X 5= \$400</p>
	<p>SILLA MODELO CN 15 \$35</p>	<p>\$35 X 10= \$350</p>
	<p>SLEEPER SOFAS \$ 400</p>	<p>\$400</p>
	<p>ESTANTE TN1 \$ 159</p>	<p>\$159</p>
	<p>MICROONDAS LG \$57</p>	<p>\$57</p>

	<b>CAFETERA BLACK &amp; DECKER</b> \$32	\$32
	<b>ENFRIADOR (OASIS)</b> \$100	\$100
	<b>SILLAS PLÁSTICAS</b> \$8	\$8 X 10 = \$ 80
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>\$ 1578</b>

## **F. PROCESO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

La evaluación del Clima Organizacional es un instrumento a través del cual se miden los sentimientos, percepción y motivaciones de los colaboradores hacia el trabajo y hacia la Institución en general. Además, pone de manifiesto tanto las fortalezas como debilidades de la fuerza laboral, lo que facilita la planificación de acciones correctivas dentro de la institución.

### **1. PROCEDIMIENTO**

El proceso de evaluación de las dimensiones que conforman el Clima Organizacional conlleva una serie de pasos, los cuales son:

#### PASO 1

Se determinan las dimensiones a evaluar, de acuerdo a las necesidades de la Institución.

#### PASO 2

Elaborar el cuestionario, este debe contar con una serie de preguntas diseñadas para cada dimensión.

#### PASO 3

Se entrega un cuestionario a cada empleado.

#### PASO 4

Cada empleado deberá marcar para cada pregunta una alternativa del 4 al 1 de acuerdo a su criterio.

#### PASO 5

Multiplicar el resultado de respuesta obtenidas para cada opción por el número asignado a la alternativa correspondiente (4 al 1)

PASO 6

Sumar el puntaje acumulado de todas las encuestas por dimensión.

PASO 7

Se realizará un análisis por cada uno de los factores.

PASO 8

Se utilizará una matriz por factor en la cual se identifique cada una de las interrogantes, la frecuencia y puntaje de cada una de éstas, así como el total de frecuencia y de puntos obtenidos.

PASO 9

Utilizar la siguiente fórmula para determinar el estado en que se encuentra el clima organizacional.

$$C.O. = \frac{\sum x}{(F)(4)(N)}$$

**En donde:**

$\sum x$  = Es la sumatoria del puntaje acumulado de todas las encuestas.

**F** = 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.

PASO 10

Multiplicar por 100 el resultado de la fórmula 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, dentro de la misma.

ESTADO	INTERVALO
CRITICO	0 – 20%
BAJO	20.1 – 40%
PROMEDIO	40.1 – 60%
DESTACADO	60.1 – 80%
OPTIMO	80.1 – 100%

### PASO 11

De acuerdo al estado que ha dado como resultado, se establecen las pautas de control, las cuales son recomendaciones concretas para mejorar el estado del clima organizacional

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRITICO	Cuando el clima organizacional da como resultado critico, 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 el clima organizacional 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 destacado; 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 estado optimo; significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido los apropiados.

## 2. CUESTIONARIO

Para el desarrollo de la evaluación es necesario elaborar un cuestionario, a continuación se presenta un modelo de cuestionario:



**MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS)**  
**HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”**  
**COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN.**  
**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN**  
**DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**



El objetivo del presente cuestionario es evaluar de manera objetiva el clima organizacional del área administrativa del Hospital Nacional “Nuestra Señora de Fátima” Cojutepeque y establecer la relación con el desempeño laboral.

**Instrucciones:** Se presenta un cuestionario compuesto por preguntas cerradas, en las cuales deberá seleccionar una alternativa, según considere, marcando con X el número: 4, 3, 2, 1

Si tiene duda en alguna pregunta consulte al encuestador.

### I. DATOS GENERALES

1. Sexo:            a) Masculino \_\_\_\_\_            b) Femenino \_\_\_\_\_
2. Estado civil:    a) Casado/a \_\_\_\_\_            b) Soltero/a \_\_\_\_\_
  
3. Edad:

a) Menos de 25 años _____	d) De 46 a 55 años _____
b) De 26 a 35 años _____	e) De 56 a 65 años _____
c) De 36 a 45 años _____	f) Más de 65 años _____

  
4. Unidad o dependencia: \_\_\_\_\_

## DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

1. ¿Conoce la misión de la institución y se siente comprometido con ella?

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

2. ¿Conoce los objetivos institucionales y siente un compromiso por alcanzarlos?

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

3. ¿Considera que no solo la conoce la visión de la institución, sino que se proyecta para alcanzar lo que se ha planteado?

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

4. ¿Conoce las políticas de la institución, las cuales guían su accionar en la institución?

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

5. ¿Conoce los procedimientos escritos de su puesto de trabajo, lo cual ayuda para que no se le dificulte su desempeño personal?

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

6. ¿Se le ha explicado con claridad y entiende los niveles jerárquicos dentro de la institución?

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

7. ¿Tiene claridad con quienes se relaciona en función del trabajo que desempeña?

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

## DIMENSIÓN: LIDERAZGO

En esta dimensión se evalúa el estilo de liderazgo que se practica dentro de la institución, el tipo de relación y trato. Además, el grado de influencia que tienen los líderes en la realización de las actividades de los empleados.

1. ¿Se siente satisfecho con el trato que tiene con su jefe?

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

2. ¿Considera que su jefe no se limita sólo a dar órdenes y escuchar sugerencias, sino además participa en el trabajo?

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

3. ¿Considera que su jefe reconoce sus habilidades, cualidades y experiencia?

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

4. ¿Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta?

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

5. ¿Considera que es supervisado constantemente por su jefe cuando realiza su trabajo?

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

6. ¿Considera que su jefe toma en cuenta las sugerencias que le hace?

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

7. ¿Siente que su jefe promueve la participación de los miembros en el trabajo que se realiza dentro del departamento?

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

## DIMENSIÓN: PUESTO DE TRABAJO

Evalúa el nivel de agrado o desagrado al puesto de trabajo en cuanto a expectativas de crecimiento y soporte administrativo que se brinda para el desarrollo normal de las actividades en su puesto de trabajo.

1. ¿Se siente satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

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

2. ¿Considera que la carga de trabajo es asignada equitativamente?

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

3. ¿Siente que la institución da la oportunidad de ascender de acuerdo a capacidad y experiencia?

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

4. ¿Considera que su salario es justo y de acuerdo con los roles que le han asignado?

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

5. ¿Siente que cuando existe trabajo extraordinario lo realiza de forma positiva?

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

6. ¿Considera que tiene futuro trabajando para el hospital?

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

7. ¿Considera que el equipo que utiliza es el adecuado para realizar su trabajo?

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

## DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN

En esta dimensión se pretende evaluar el grado de motivación de los empleados, a través del conocimiento de la satisfacción de sus necesidades personales.

1. ¿Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales?

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

2. ¿Se siente exitoso e importante al realizar su trabajo?

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

3. ¿Se siente motivado a mejorar cada día más en su trabajo, por las posibilidades de ascenso que existen en la institución?

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

4. ¿Se siente bien porque sus expectativas son cubiertas por los incentivos económicos (salarios) proporcionados por la institución?

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

5. ¿Siente que da su mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la institución?

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

6. ¿Frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo?

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

7. ¿Las prestaciones que tiene dentro de la institución le motivan a realizar su trabajo?

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

## DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

En esta dimensión se evalúa la efectividad en la fluidez de la información, canales que se utilizan en la comunicación y la claridad con que esta se lleva a cabo.

1. ¿Considera que existe una buena comunicación en su área de trabajo?

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

2. ¿Considera que los medios de comunicación (cartelera, parlantes, memorándum, etc.) dentro de la institución son utilizados oportunamente?

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

3. ¿Siente que la comunicación laboral fluye de manera rápida y clara?

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

4. ¿Considera que recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

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

5. ¿Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes de la organización de manera oportuna?

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

6. ¿Siente que la información que recibe siempre es comprensible?

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

7. ¿En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes?

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

## DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

Se evalúa la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable

1. ¿Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existen entre sus compañeros están basadas en la lealtad y el respeto?

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

2. ¿Considera que las buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo propician un mejor desempeño de sus actividades?

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

3. ¿En la organización reina un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros?

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

4. ¿Entre sus compañeros de trabajo, no existen conflictos que afecten la integridad de las personas?

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

5. ¿Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros, siente que son un equipo unido?

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

6. ¿Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo?

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

7. ¿Cuando tiene algún problema, siente que sus compañeros tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo?

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

## DIMENSIÓN: AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

En esta dimensión se evalúa la calidad de las condiciones físicas ambientales en relación a las instalaciones, servicios sanitarios, ventilación, iluminación, etc.

1. ¿El espacio físico de trabajo permite que pueda realizar adecuadamente su trabajo?

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

2. ¿El ruido que existe en su lugar de trabajo es normal?

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

3. ¿Considera que la iluminación que existe en su lugar de trabajo es excelente?

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

4. ¿Considera que la ventilación que hay en su puesto de trabajo es la adecuada?

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

5. ¿El lugar de trabajo representa mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades?

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

6. ¿Considera que los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es adecuada?

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

7. ¿Tiene un lugar confortable donde puede gozar de esparcimiento y tomar los alimentos?

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

## **G. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA**

### **1. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA**

#### **d. Objetivo.**

Presentar el proceso y recursos necesarios para la implementación del programa, con la finalidad de fortalecer el clima organizacional y el desempeño laboral en el área administrativa.

#### **e. Pasos para la implementación.**

##### Paso 1

Presentar la propuesta al jefe administrativo y al departamento de recursos humanos para que revisen y discutan el programa.

##### Paso 2

Realizar las modificaciones que el jefe administrativo y el departamento de recursos humanos consideren necesarias.

##### Paso 3

Presentar la propuesta al Director del Hospital para que apruebe y tramite la implementación del programa.

##### Paso 4

Dar a conocer el programa a todo el personal de la Institución.

##### Paso 5

Implementar aquellas pautas de control que puedan desarrollarse inmediatamente.

### Paso 6

El departamento de recursos humanos se encargará de dar el seguimiento necesario para verificar que se estén cumpliendo los cambios sugeridos.

#### **f. Recursos**

- **Humanos**

El recurso humano necesario para desarrollar la implementación del programa de clima organizacional es el siguiente: Jefe del área administrativa, jefes de cada uno de los departamentos, el departamento de recursos humanos, personal del área administrativa.

- **Materiales**

Los materiales necesarios para la implementación del programa son los siguientes: Papelería y útiles (fotocopias), mobiliario (sillas, mesas, escritorios), equipo (computadoras, cañón, fotocopiadoras, impresoras, acceso a internet, entre otros).

- **Financieros**

La institución por ser una entidad de salud pública no cuenta con la libertad de utilizar fondos, ya que deben dirigirse a las autoridades competentes para tramitar el uso de los fondos necesarios para implementar algunas acciones sugeridas.

## 2. SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Para llevar acabo el seguimiento de la implementación del programa de clima organizacional en el área administrativa, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a. Seleccionar el personal adecuado de los distintos departamentos para dar seguimiento a la implementación del programa, el cual puede estar conformado por:

- Jefa del área administrativa.
- Jefes de cada departamento.
- Personal del departamento de recursos humanos.

b. Las actividades que realizaran son las siguientes:

- Verificar el cumplimiento de cada uno de los pasos a seguir del plan de implementación.
- Evaluar el funcionamiento del programa de clima organizacional en el área administrativa par conocer en qué medida se ha fortalecido el desempeño laboral.
- Velar por que se realice anualmente la evaluación del clima organizacional y del desempeño laboral.

- Utilizar una hoja de seguimiento en la cual se pueda verificar los resultados obtenidos de cada una de las actividades sugeridas en el programa. A continuación se presenta la siguiente hoja de seguimiento:

 <b>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (MSPAS)</b> <b>HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”</b> <b>COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN.</b> <b>HOJA DE SEGUIMIENTO</b>				
<b>FECHA:</b> _____		<b>RESPONSABLE:</b> _____		
META/ACTIVIDAD	RESULTADOS		ACUERDO O COMENTARIO	
	EJECUTADO (%)	EN PROCESO (%)		

**3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO  
DEL PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL NACIONAL  
NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA.**

ACTIVIDADES	AÑO 2009			
	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM.
1. Presentar la propuesta al jefe administrativo y al departamento de recursos humanos para que revisen y discutan el programa.	X			
2. Realizar las modificaciones que el jefe administrativo y el departamento de recursos humanos consideren necesarias.	X			
3. Presentar la propuesta al Director del Hospital para que apruebe y tramite la implementación del programa.	X			
4. Dar a conocer el programa a todo el personal de la Institución		X		
5. Implementar aquellas pautas de control que puedan desarrollarse inmediatamente.		X	X	
6. El departamento de recursos humanos se encargará de dar el seguimiento necesario para verificar que se estén cumpliendo los cambios sugeridos.				X

#### 4. PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”

N°	ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	GRUPO META	OBJETIVO	HORAS	CAPACITACIÓN		N° DE PARTICIPANTES	INVERSIÓN DEL CURSO	INVERSIÓN TOTAL
					INT.	EXT.			
1	“Administración de Compensaciones”	Jefes de los departamentos de Personal, Recursos Humanos	Proporcionar a los participantes modelos de compensación que motiven a logros organizacionales y reconozcan el esfuerzo.	24		X	4	\$350.00	\$1400.00
2	Relaciones humanas, motivación y autoestima para el servicio al cliente”	Personal del área administrativa	Desarrollar una fuerza de trabajo facultada y competitiva, cuya meta principal sea entregar un servicio excepcional.	8		X	30	\$914.32	\$914.32
3	“Relaciones Laborales”	Personal de jefaturas, administrativo y operativo.	Concientizar a los participantes sobre la importancia de construir y mantener la paz laboral y las buenas relaciones.	24		X	10	\$ 199.00	\$1990.00
4	“Manejo de la Presión Laboral: Controle sus emociones y sea más eficiente en su trabajo”	Personal de jefaturas, administrativo y operativo.	Desarrollar un proceso de relajación y aprendizaje de técnicas básicas para el manejo del estrés.	8		X	10	\$ 199	\$1990.00
5	“La endocalidad como parte del trabajo en equipo”	Personal del área administrativa	Colaborar al trabajo en equipo, en el perfeccionamiento de la capacidad personal y laboral	16		X	30	\$ 1,828.64	\$ 1,828.64
<b>TOTAL</b>									<b>\$8032.96</b>

## 5. PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.

Para realizar de forma exitosa cada una de las pautas de control propuestas en el programa de clima organizacional, se presenta el siguiente presupuesto que contiene la inversión total para la ejecución del mismo.

Descripción	Precio
<b>Papelería y útiles</b>	\$200
<b>Afiches</b>	\$50
<b>Incentivos no económicos (Gorras, tazas, llaveros, pergaminos)</b>	\$400
<b>Mobiliario y equipo</b>	\$1578
<b>Inversión en capacitaciones</b>	\$8032.96
<b>Pintura y materiales para habilitar el salón.</b>	\$1000
<b>Imprevistos</b>	\$200
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$11,460.96</b>

Esta inversión total se financiará con diversas actividades tales como: rifas, excursiones, venta de desayunos y almuerzos, baratillos, involucrando no solo al personal sino también a la empresa privada llevando recursos económicos a la institución sin afectar el presupuesto, además, gastos menores como la elaboración de afiches, papelería y útiles, la pintura y otros materiales para habilitar el salón son fácilmente absorbidos por los gastos corrientes del hospital como mantenimiento y material informativo.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- a. Guerrero, Fernando, "Fundamentos de los Métodos de Investigación Social", Imprenta y Offset Ricaldone, 1ª edición, El Salvador 2009.
- b. Hersey, Paul, "Administración del Comportamiento organizacional", Editorial Prentice-Hall, 7ª edición, México 1998.
- c. Iglesias Mejía Salvador, "Guía para la elaboración de Trabajos de Investigación", Imprenta Universitaria, 5ta edición, 2006.
- d. Koontz, Harold, "Administración un perspectiva global", Editorial Mc. GrawHill, 11ª edición, México 2001.
- e. Rodríguez, Darío, "Diagnóstico organizacional", Editorial Alfa omega, 3ª edición, Universidad Católica de Chile 1999.
- f. Sampieri R., Fernández, C. Y Baptista, L. "Metodología de la Investigación", Mc. GrawHill Interamericana Editores, 2ª Edición, México 1998.
- g. Sikula, Andrew F. "Administración de Recursos Humanos en Empresas" Editorial Limusa, 1ª edición, México 1979.
- h. Stoner, Andrew. A. F. "Administración" Editorial Prentice Hall, 6ª edición, México 1996.

## **TESIS**

Ayala del cid, Nelys del Carmen y otros. "Sistema de Evaluación del clima organizacional en el área administrativa del Hospital de La Unión" Tesis UES, El Salvador 2001.

Delgado Amaya, Thelma y otros. "Propuesta de un plan orientado a fortalecer el clima organizacional en la oficina nacional de coordinación de las aldeas infantiles SOS". Tesis UES, El Salvador 2004.

## **DOCUMENTOS EN INTERNET**

Gonzalvez, Alexis

<http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Martínez, Luis.

<http://www.monografias.com>

Rivera, Alejandro Néstor.

<http://www.monografias.com>

[http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/basesla\\_formacion\\_docente.html](http://www.umce.cl/~cipumce/educacion/basesla_formacion_docente.html)

## **GLOSARIO**

**ADMINISTRAR:** Es conseguir que las tareas de planeación, organización, dirección y control se ejecuten de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

**CREENCIAS:** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización.

**DIMENSIÓN:** objeto de gran dimensión, importancia, medida de extensión, volumen proporción.

**EMPRESA:** Producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos, y sobre todo necesitan administración.

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

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

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

**MITOS:** Son historias que circulan dentro de organización, acerca de sus fundadores o de eventos pasados.

**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.

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

**ORGANIZACIÓN:** Son unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas por alcanzar objetivos específicos, es un organismo social vivo sujeto a cambios.

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

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

**POLÍTICAS:** Que son guías genéricas que delimitan la acción y establecen líneas de orientación y límite para la orientación de los planes.

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

**PRESUPUESTO:** Son los planes organizacionales expresados en dinero, es el valor monetario que se les da a las actividades que realiza la organización.

**PRINCIPIO:** Es el valor en acción.

**PROCESO:** Es cualquier fenómeno que presenta cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que contenga cierta continuidad y secuencia.

**PROCEDIMIENTOS:** Constituyen la secuencia de pasos ó etapas que se deben guiar para ejecutar los planes.

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

**RECURSOS:** Son medios que la empresa posee para lograr sus objetivos y realizar tareas, son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarias para elaborar el producto final o el servicio prestado por las empresas.

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

**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.

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

**VALOR:** Son las normas que rigen la conducta del individuo dentro de la organización.

**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.

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

# ANEJO 1

**GENERALIDADES DEL HOSPITAL NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA  
COJUTEPEQUE**



## MAPA DEL HOSPITAL NACIONAL “NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA” COJUTEPEQUE, CUSCATLÁN

**Edificio A:** se ubica el la Administración, Salón de Usos Múltiples, Consulta Externa y Albergue de Madres;

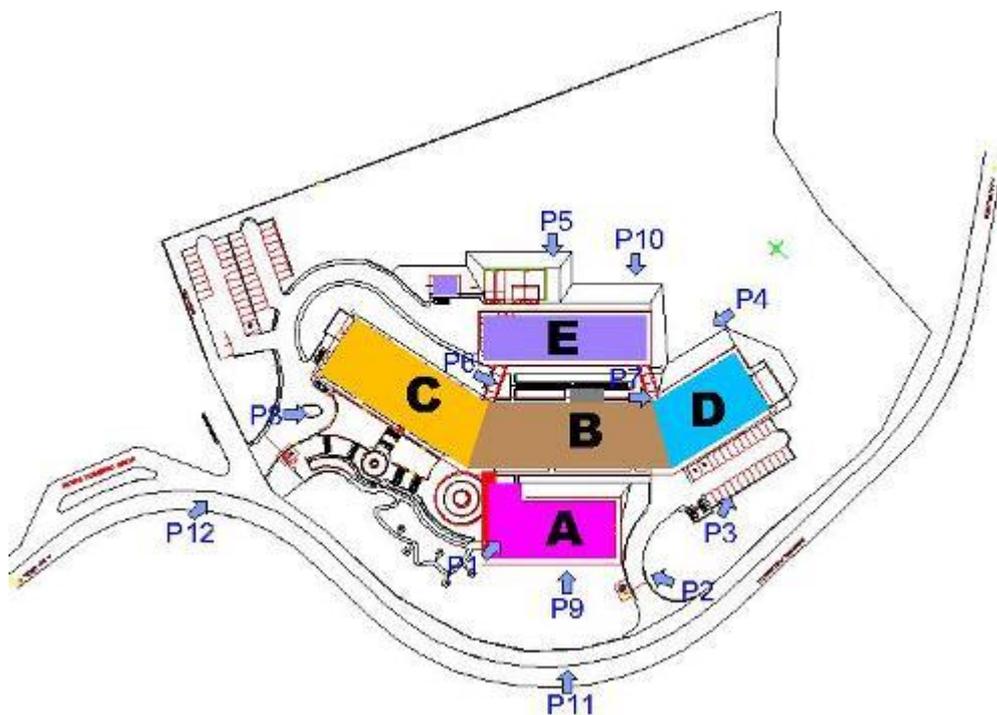
**Edificio B:** Diagnóstico por imágenes, Cirugía Ambulatoria y Emergencias, Hospitalización de Pediatría y Gineco-Obstetricia;

**Edificio C:** Admisión y Archivo, Laboratorio y Donaciones, Hospital de Día, Farmacia, Residencia de Médicos, Hospitalización de Cirugía y Medicina Interna;

**Edificio D:** Atención al recién nacido, Centro obstétrico, Centro Quirúrgico y Central de Esterilización;

**Edificio E:** Conservación y Mantenimiento, Morgue, Transporte, Limpieza y Lavandería y Alimentación y Dietas;

**Edificio Menores:** Edificio hidroneumático, Residuos hospitalarios y dos casetas de vigilancia.



## FOTOGRAFÍAS DE VISITAS AL HOSPITAL



# ANEXO 2

TABULACIÓN DE DATOS

**CUADRO N° 1**  
**MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Conoce la misión de la institución y se siente comprometido con ella.	35	53.85	28	43.08	1	1.54	1	1.54	65	227
2	Conoce los objetivos institucionales y siente un compromiso por alcanzarlos	34	52.31	28	43.08	3	4.62	0	0	65	226
3	Considera que no solo la conoce la visión de la institución, sino que se proyecta para alcanzar lo que se ha planteado	30	46.15	29	44.62	5	7.69	1	1.54	65	218
4	Conoce las políticas de la institución, las cuales guían su accionar en la institución	28	43.08	32	49.23	4	6.15	1	1.54	65	217
5	Conoce los procedimientos escritos de su puesto de trabajo, lo cual ayuda para que no se le dificulte su desempeño personal	37	56.92	23	35.38	4	6.15	1	1.54	65	226
6	Se le ha explicado con claridad y entiende los niveles jerárquicos dentro de la institución	43	66.15	19	29.23	1	1.54	2	3.08	65	233
7	Tiene claridad con quienes se relaciona en función del trabajo que desempeña	46	70.77	16	24.62	2	3.08	1	1.54	65	237
<b>TOTAL (<math>\sum x</math>)=</b>											1584

**CUADRO N° 2**  
**MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO**

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Se siente satisfecho con el trato que tiene con su jefe	33	50.77	22	33.85	4	6.15	6	9.23	65		212	
2	Considera que su jefe no se limita sólo a dar órdenes y escuchar sugerencias, sino además participa en el trabajo	31	47.69	25	38.46	3	4.62	6	9.23	65		211	
3	Considera que su jefe reconoce sus habilidades, cualidades y experiencia	35	53.85	19	29.23	4	6.15	7	10.77	65		212	
4	Considera que su superior escucha y atiende los problemas que le presenta	31	47.69	27	41.54	5	7.69	2	3.08	65		217	
5	Considera que es supervisado constantemente por su jefe cuando realiza su trabajo	24	36.92	30	46.15	8	12.31	3	4.62	65		205	
6	Considera que su jefe toma en cuenta las sugerencias que le hace	32	49.23	24	36.92	6	9.23	3	4.62	65		215	
7	Siente que su jefe promueve la participación de los miembros en el trabajo que se realiza dentro del departamento	28	43.08	24	36.92	11	16.92	2	3.08	65		208	
<b>TOTAL (<math>\Sigma x</math>)=</b>												<b>1480</b>	

**CUADRO N° 3**  
**MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN PUESTO DE TRABAJO**

Nº	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Se siente satisfecho con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo	38	58.46	22	33.85	4	6.15	1	1.54	65	227
2	Considera que la carga de trabajo es asignada equitativamente	20	30.77	27	41.54	16	24.62	2	3.08	65	195
3	Siente que la institución da la oportunidad de ascender de acuerdo a capacidad y experiencia	18	27.69	26	40.00	15	23.08	6	9.23	65	186
4	Considera que su salario es justo y de acuerdo con los roles que le han asignado	12	18.46	17	26.15	20	30.77	16	24.62	65	155
5	Siente que cuando existe trabajo extraordinario lo realiza de forma positiva	35	53.85	24	36.92	5	7.69	1	1.54	65	223
6	Considera que tiene futuro trabajando para el hospital	22	33.85	27	41.54	13	20.00	3	4.62	65	198
7	Considera que el equipo que utiliza es el adecuado para realizar su trabajo	18	27.69	32	49.23	13	20.00	2	3.08	65	196
<b>TOTAL (<math>\Sigma x</math>)=</b>											<b>1380</b>

**CUADRO N° 4**  
**MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN**

N°	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Siente que el trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales	29	44.62	28	43.08	7	10.77	1	1.54	65	215
2	Se siente exitoso e importante al realizar su trabajo	37	56.92	24	36.92	3	4.62	1	1.54	65	227
3	Se siente motivado a mejorar cada día más en su trabajo, por las posibilidades de ascenso que existen en la institución	22	33.85	27	41.54	11	16.92	5	7.69	65	196
4	Se siente bien porque sus expectativas son cubiertas por los incentivos económicos (salarios) proporcionados por la institución	14	21.54	21	32.31	19	29.23	11	16.92	65	168
5	Siente que da su mayor esfuerzo para el logro de los objetivos de la institución	49	75.38	15	23.08	1	1.54	0	0.00	65	243
6	Frecuentemente se siente exitoso al realizar su trabajo	42	64.62	20	30.77	3	4.62	0	0.00	65	234
7	Las prestaciones que tiene dentro de la institución le motivan a realizar su trabajo	18	27.69	30	46.15	12	18.46	5	7.69	65	191
<b>TOTAL (<math>\Sigma x</math>)=</b>											<b>1474</b>

**CUADRO N° 5**  
**MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN**

N°	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Considera que existe una buena comunicación en su área de trabajo	26	40.00	20	30.77	15	23.08	4	6.15	65	198
2	Considera que los medios de comunicación dentro de la institución son utilizados oportunamente	20	30.77	26	40.00	17	26.15	2	3.08	65	194
3	Siente que la comunicación laboral fluye de manera rápida y clara	13	20.00	34	52.31	17	26.15	1	1.54	65	189
4	Considera que recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo	11	16.92	36	55.38	16	24.62	2	3.08	65	186
5	Considera que se comunican los cambios u otros aspectos relevantes de la organización de manera oportuna	9	13.85	34	52.31	20	30.77	2	3.08	65	180
6	Siente que la información que recibe siempre es comprensible	12	18.46	39	60.00	11	16.92	3	4.62	65	190
7	En su lugar de trabajo se promueve el intercambio de información entre empleados y jefes	19	29.23	34	52.31	10	15.38	2	3.08	65	200
<b>TOTAL (<math>\Sigma x</math>)=</b>											<b>1337</b>

CUADRO N° 6

MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES

Nº	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	Considera que el tipo de relaciones interpersonales que existen entre sus compañeros están basadas en la lealtad y el respeto	22	33.85	17	26.15	17	26.15	9	13.85	65	182
2	Considera que las buenas relaciones interpersonales en su lugar de trabajo propician un mejor desempeño de sus actividades	25	38.46	31	47.69	5	7.69	4	6.15	65	207
3	En la organización reina un ambiente grato y de armonía entre todos sus compañeros	18	27.69	19	29.23	22	33.85	6	9.23	65	179
4	Entre sus compañeros de trabajo, no existen conflictos que afecten la integridad de las personas	14	21.54	24	36.92	19	29.23	8	12.31	65	174
5	Por el grado de confianza y tolerancia que hay entre sus compañeros, siente que son un equipo unido	19	29.23	21	32.31	16	24.62	9	13.85	65	180
6	Existe respeto mutuo y confianza entre el jefe y su grupo de trabajo	27	41.54	20	30.77	12	18.46	6	9.23	65	198
7	Cuando tiene algún problema, siente que sus compañeros tratan de ponerse en su lugar para poder ayudarlo	14	21.54	30	46.15	13	20.00	8	12.31	65	180
<b>TOTAL (<math>\Sigma x</math>)=</b>											1300

CUADRO N° 7

MATRIZ DIAGNÓSTICA DE LA DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

N°	PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO		TOTAL	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	PUNTOS
1	El espacio físico de trabajo permite que pueda realizar adecuadamente su trabajo	21	32.31	25	38.46	11	16.92	8	12.31	65	189
2	El ruido que existe en su lugar de trabajo es normal	25	38.46	29	44.62	9	13.85	2	3.08	65	207
3	Considera que la iluminación que existe en su lugar de trabajo es excelente	26	40.00	32	49.23	5	7.69	2	3.08	65	212
4	Considera que la ventilación que hay en su puesto de trabajo es la adecuada	11	16.92	22	33.85	16	24.62	16	24.62	65	158
5	El lugar de trabajo representa mucha seguridad para el desarrollo de sus actividades	15	23.08	30	46.15	11	16.92	9	13.85	65	181
6	Considera que los servicios sanitarios son limpios e higiénicos, así como la cantidad de ellos es adecuada	22	33.85	34	52.31	8	12.31	1	1.54	65	207
7	Tiene un lugar confortable donde puede gozar de esparcimiento y tomar los alimentos	12	18.46	17	26.15	18	27.69	18	27.69	65	153
<b>TOTAL (<math>\sum x</math>)=</b>										<b>1307</b>	

# ANEXO 3

**FORMATOS PROPUESTOS EN EL PROGRAMA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

## FORMATO DE AFICHE DE LA MISIÓN

# Misión

Hospital Nacional  
"Nuestra Señora  
de Fátima"  
Cojutepeque

"Somos una instancia del Estado en materia de salud, que garantiza a los habitantes de El Salvador la cobertura de servicios oportunos e integrales, con equidad, calidad y calidez, en corresponsabilidad con la comunidad, incluyendo todos los sectores y actores sociales, para contribuir a lograr una mejor calidad de vida".

## FORMATO DE AFICHE DE LA VISIÓN



**"S**er una instancia del sector, fortalecida, conduciendo un sistema nacional de salud y garantizando a los habitantes de El Salvador servicios integrales de salud en armonía con el ambiente, con equidad, eficiencia y calidez; para la conservación y restablecimiento de la salud, estimulando para ello la corresponsabilidad y la contraloría social".

FORMATO DE PERGAMINOS AL MEJOR EMPLEADO

*Hospital Nacional "Nuestra Señora de Fátima"  
Cojutepeque*

Otorga a:

*Samantha Cornejo*

El presente diploma por:

*El mejor Empleado (a) del Mes*

Por su esfuerzo, colaboración y excelencia en el desempeño de sus labores.

Cojutepeque, a los veinte días del mes de noviembre de 2009

F. \_\_\_\_\_

Director

F. \_\_\_\_\_

Jefe de area

FORMATO DE MURAL DE LA FAMA

# MURAL de la FAMA

## Cumpleañeros



Miranda López



Amanda Díaz



Marinela García

## Empleado del mes



Samantha Cornejo

## PROPUESTA DE ESPACIO FÍSICO PARA SALÓN DE REUNIONES.



