

UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
PRESENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN EN UN DEPARTAMENTO
DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS”**



JEACKELINE MARICKLER TORRES ORANTES

Guatemala, noviembre de 2010

RESUMEN

La finalidad de la presente investigación fue realizar un diagnóstico de clima organizacional y por medio de los resultados obtenidos presentar planes de capacitación á los colaboradores del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios.

Los sujetos que formaron la población de esta investigación, fueron 62 personas de género masculino y femenino comprendidos entre las edades de 24 a 40 años, quienes ocupan puestos operativos, técnicos, supervisores y jefaturas, a dichas personas se les aplicó el Inventario de Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) , el cual permite obtener una perspectiva del clima laboral en las áreas de Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

El estudio fue de tipo descriptivo; ya que se observan frecuencias y porcentajes totales del universo de personas evaluadas.

Los resultados obtenidos indicaron que el personal no se encuentra satisfecho con el clima organizacional que se maneja dentro del departamento, ya que en su gran mayoría los resultados fueron insatisfactorios.

En conclusión, se pudo determinarse que la satisfacción laboral del los colaboradores no es satisfactoria, aunque existen factores que deben mantenerse y fortalecerse para ser mejorados.

Para mantener un buen clima organizacional; es necesario tomar medidas de acción, realizando constantemente tanto capacitaciones como mediciones periódicas de clima, esto con el objetivo de mantener fortalecido el ámbito laboral.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema de Clima Organizacional, ha causado gran impacto en las diferentes organizaciones e instituciones, ya que ahora los directivos o coordinadores han desarrollado interés en la atención del recurso humano, reconociendo que es el elemento prioritario dentro del lugar de trabajo.

Actualmente para que el trabajo se realice de forma integral con base a los objetivos planeados, los directivos buscan conocer la percepción que los colaboradores tienen acerca de su ambiente laboral y como se sienten dentro del mismo, es por ello que para lograr conocer dichas opiniones de forma acertada es necesario aplicar mediciones de clima organizacional, el cual se utilizará para obtener datos de las áreas deficientes, posteriormente proceder a la elaboración de un plan de acción para mejorar dichas áreas, en este caso el plan establece la acción a tomar para fortalecer el clima organizacional.

La presente investigación científica, establece el ambiente laboral por medio de los indicadores de Clima Organizacional y la presentación de un plan de capacitación en el Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios.

Se midieron los elementos de estudio de Clima Organizacional y Capacitación. El instrumento utilizado para la recopilación de información fue el "Inventario de Clima Organizacional" creado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cual fue adaptado de acuerdo a las necesidades de la investigación y la institución.

La importancia de realizar este estudio se centró en la necesidad de identificar las áreas motivacionales deficientes por medio de la opinión de los colaboradores del Laboratorio Clínico, y por medio de estas realizar un plan de capacitación.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

A. ANTECEDENTES

En un escenario sumamente competitivo, las organizaciones e instituciones no pueden quedarse atrás, debiendo implementar constantemente; sistemas que mejoren el desempeño de los colaboradores, para que el desarrollo de las mismas sea productivo.

Con la diversidad de cambios que se dan hoy en día en el ámbito económico, administrativo, tecnológico entre otros, los directivos de la administración del personal son los responsables de facilitar a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios que se den dentro del sistema de trabajo y así superar las expectativas laborales. En unión con los factores laborales que diariamente cambian, el clima organizacional es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

A consecuencia de ello, surge la inquietud de verificar los objetivos de la presente investigación, a continuación se presentan algunos estudios similares al tema.

El clima organizacional para Chiavenato (2000), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, que influye; directamente en su comportamiento.

Casasola (2005) con el objetivo de evaluar el clima organizacional de una empresa farmacéutica y presentar los resultados, aplicó un Cuestionario de Clima Laboral, que se orienta hacia la persona y los resultados, utilizando como muestra a veintitrés personas de la empresa. El cuestionario de Clima pretende reflejar comportamientos que los colaboradores pueden experimentar en su puesto de trabajo, que afectan la percepción general y la valoración de estos sobre la organización. Al finalizar el proceso el autor concluyó que por los resultados que reflejó la investigación, las variables catalogadas como áreas de

mejora dentro de los resultados obtenidos en la medición del clima, fueron las condiciones en las que se labora, la innovación, las relaciones, la implicación y la organización. El cuestionario en general manifestó un clima normal en la empresa farmacéutica. A su vez recomendó observar las áreas de mejora y tomar en consideración los datos obtenidos para tomar decisiones acertadas e implementar el plan de compensaciones propuesto.

Por su parte Galicia (2005) realizó una investigación descriptiva, con el objetivo de establecer los factores motivacionales a través de la medición del clima organizacional, trabajando con las mujeres que laboran como dependientes de farmacias de medicamentos genéricos (caso Farmacias Amiga). Para establecer los factores motivacionales utilizó una muestra de catorce mujeres, con las siguientes características: nivel socio económico bajo, mayores de edad, nivel educativo mínimo de sexto primaria, que desempeñan el cargo de dependientes de farmacias que expenden medicamento genérico. Utilizó un cuestionario auto aplicado que consta de 32 preguntas de opción múltiple. Los factores que se evaluaron son la motivación en sus dimensiones extrínseca e intrínseca. La autora concluyó que el Clima Organizacional de las farmacias amiga es aceptable, ya que cumple con una percepción satisfactoria de aspectos como la satisfacción con el trabajo, la empresa, relaciones interpersonales, estima, pertenencia, autorrealización, instalaciones y horario. Recomendó evaluar periódicamente el clima organizacional, atender las necesidades de las colaboradoras de acuerdo a su edad, estado civil y revisar políticas salariales, además de mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades por medio del conocimiento de las percepciones del colaborador.

Así también, con una población de 375 participantes clasificada en niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y operativo, Baldizón (2005) utilizó una entrevista dirigida y un cuestionario estructurado por medio de un sistema de preguntas cerradas, para diagnosticar el clima laboral de una empresa guatemalteca de la industria manufacturera. Concluyó que el factor más débil dentro del personal es la motivación, ya que no hay expectativas de desarrollo y no hay conformidad con el salario. La identidad también se mostró en un nivel bajo. Sin embargo las áreas de comunicación, responsabilidad y claridad, fueron clasificadas como satisfactorias. También concluyó que los supervisores

tienen una buena percepción del clima laboral. El autor recomendó implementar planes de producción por hora, colocar buzones de sugerencias y utilizar la técnica de enriquecimiento del puesto.

Beltrán (2008) en el extranjero, realizó investigaciones relacionadas con el clima organizacional de la Universidad de La Salle en Bogotá quien para medir el Clima Organizacional de los colaboradores de Bioimagen Ltda. Utilizó un cuestionario que mediría factores de comunicación, capacitación, ya que estos eran los que se percibían como los más influyentes en el inadecuado clima laboral. Este concluyó que era realmente evidente que no existe un proceso establecido que permita comunicar de manera dinámica y confiable la información por lo que es necesario que se tomen decisiones acordes con la realidad de la empresa, a pesar de ello también se concluyó que dentro de la organización existe una cultura de respeto, por lo que esto puede ser utilizado en pro de realizar cambios en el desempeño y desarrollo laboral.

Pérez (2006) quien realizó un trabajo de investigación para proponer estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro Sucursal La Concordia, Colombia. La metodología utilizada por el autor en esta investigación fue descriptiva tomando como sujetos de estudio a los once colaboradores de la organización, quienes conformaron la población. Como conclusión el autor determinó que se espera que el mejoramiento del clima organizacional permita obtener un verdadero éxito empresarial y laboral; ya que el personal manifestó poner su esfuerzo en este proceso. Se indicó que se ha demostrado que de existir motivación en los colaboradores se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice. Asimismo recomendó la creación de un departamento de recursos humanos, para lograr implementar programas de seguridad industrial, proceso con el que no contaba la empresa al momento de hacer la investigación.

A. JUSTIFICACIÓN

Es de suma importancia evaluar el clima organizacional, ya que de esta forma se le está dando el valor necesario al recurso humano.

Para que los colaboradores se encuentren en un ambiente agradable de trabajo, es necesario realizar periódicamente mediciones de clima organizacional para saber si se encuentran en un nivel satisfactorio o insatisfactorio al momento de realizar su trabajo.

Dicha investigación se realiza por la necesidad de saber como se encuentran las áreas referentes al ambiente laboral como motivación, liderazgo, reciprocidad y participación de los colaboradores del Laboratorio Clínico; del Hospital General San Juan de Dios, por medio de la aplicación de un diagnóstico de Clima Organizacional.

Al poder saber cuales son las opiniones se podrá realizar un plan de acción para mejorar diversos factores, tales como: una buena dirección del departamento, el estímulo del trabajo tanto individual como en equipo, así mismo promover la solución de conflictos.

Por otra parte al momento de aplicar el diagnóstico, también se podría mejorar, o bien fortalecer la realización personal de cada colaborador, la responsabilidad y sobre todo crear un ambiente en el cual se adecuarán las condiciones de trabajo y se reconozcan los aportes del personal.

Uno de los objetivos importantes de la aplicación del clima organizacional, es que dentro de la realización del trabajo, se obtengan beneficios tanto para los colaboradores, como para la institución, por ello se hace necesario medir el grado de reciprocidad por medio de la aplicación al trabajo, el cuidado del patrimonio institucional, la retribución y la equidad.

El deseo de todos los colaboradores es superarse dentro del ámbito laboral, por tal razón, es necesario que día a día participen activamente en la realización del trabajo, esto lo lograrán si adquieren un compromiso por la productividad en pro del desarrollo del departamento.

Los resultados obtenidos nos darán a conocer las reacciones que presentan los colaboradores ante las diferentes situaciones, para poder utilizarlas como herramientas para mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la institución.

Es totalmente indispensable identificar que es a lo que se pretende llegar con la realización de esta investigación, en este caso saber con que fin se realizara el diagnóstico de clima organizacional, tomando en cuenta el objetivo se debe cumplir.

En conclusión, independientemente de los resultados que se obtengan, el objetivo es poder mejorar el clima organizacional dentro del Departamento del Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios; ya que de esta forma se podrá brindar atención integral a los usuarios cumpliendo efectivamente con las políticas de calidad de la institución.

C. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1. Definición del Problema

El Hospital General San Juan de Dios, dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, es una institución que tiene como finalidad, brindar atención integral en salud con calidez y calidad humana, para satisfacer a los usuarios a través de personal actualizado, tecnología moderna y la mejora continua en todos los procesos asistenciales, administrativos y financieros, con la implementación progresiva de normas internacionales y el cumplimiento de los objetivos generales de la institución. (Política de Calidad del Hospital General San Juan de Dios)

Hoy en día en nuestro país, las instituciones públicas han ido adquiriendo la costumbre de determinar si el ambiente de trabajo es el idóneo para realizar las diferentes actividades laborales, ya que es importante que tanto organizaciones públicas como privadas, realicen periódicamente mediciones de clima organizacional para determinar cuáles son las áreas en las cuales los colaboradores se encuentran deficientes, y así establecer por medio de la presentación de un plan de acción, tomando como base la capacitación, pueden cerrarse brechas provocando la creación de un mejor ambiente de trabajo, porque de esto dependerá la productividad de la institución.

Por tal razón se considera que es de suma importancia medir el clima organizacional del personal del Hospital General, en este caso el objeto de estudio serán los colaboradores del departamento de LABORATORIO

CLÍNICO, ya que se han venido observando algunas señales de desmotivación en el comportamiento de los colaboradores, como: Desinterés en la productividad, actitud pasiva, poca involucración y compromiso con las actividades del departamento, y si tomamos en cuenta que en instituciones como lo son los hospitales, existe un desgaste adicional al de una empresa de servicio o incluso industrial, ya que en dicha institución se brinda servicio asistencial.

Los factores deficientes, expuestos anteriormente, corresponden a que en la institución los colaboradores no se sienten satisfechos con el ambiente de su lugar de trabajo, esto puede deberse a la falta de comunicación, carencia de participación del personal, inequidad en los beneficios otorgados, falta de capacitación o bien, a que desde un inicio el personal no es ubicado en un área en la que pueda desempeñarse efectivamente de acuerdo a sus destrezas y habilidades, tal y como lo indica la descripción de puestos y funciones de la plaza a ocupar.

Con dichos factores, se muestra la problemática que actualmente se está dando dentro del departamento, lo que indica que es necesario buscar alternativas de solución, por medio de estrategias que permitan mejorar la calidad de trabajo; ya que tomando en cuenta que la institución se dedica a brindar servicios de salud gratuitos a la población guatemalteca, es necesario que el personal del Hospital se encuentre laborando en un clima laboral agradable de trabajo y por ende brindar un servicio de calidad y de excelencia a los pacientes que día a día acuden a las instalaciones del nosocomio, esperando obtener una atención integral que les permita mejorar sus condiciones de salud.

Partiendo de la problemática actual, surge la necesidad de aplicar un diagnóstico de clima organizacional y presentar un plan de acción por medio de la capacitación en un departamento del Hospital General San Juan de Dios

2. Alcances y Límites

Alcances:

El proyecto tendrá como alcance detectar de forma acertada los factores tanto positivos como deficientes, y con los datos exactos elaborar un plan de capacitación que cubra las áreas que necesiten mejoramiento y desarrollo, o bien que necesiten solamente fortalecerlos.

Límites:

Únicamente los colaboradores del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios.

3. Ámbito Geográfico

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones del Hospital General San Juan de Dios, ubicadas en la 1era avenida 10-50 Zona 1, de la ciudad de Guatemala.

4. Ámbito Institucional

Se contará con el apoyo y la colaboración de la Gerencia de Recursos Humanos del Hospital General San Juan de Dios.

5. Ámbito Personal

El estudio será aplicado a todo el personal del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, ambos géneros, dirigido a todos los niveles, jefatura, supervisores, técnicos y operativos.

6. Ámbito Temporal

De febrero de 2010 a Noviembre de 2010

7. Ámbito Temático

Se estudiará el clima organizacional y aspectos relacionados como la motivación, el liderazgo, la reciprocidad y la participación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

TÍTULO I

El siguiente marco teórico tiene como finalidad orientar y fundamentar analíticamente el tema de estudio

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL:

“La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento”.¹

La identificación de la cultura es importante tanto para los coordinadores de una organización como para los colaboradores, ya que esto les ayuda para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. La cultura permite tener planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones, además de guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan, mantienen el apego del personal que desempeña roles esenciales cumpliendo con metas relevantes, tomando en cuenta que una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura organizacional es importante dentro de este estudio, ya que si tomamos en cuenta que de ella se deriva el clima organizacional que es el tema primordial de este objeto de investigación, objetivamente ayudará al desarrollo del tema

1. Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P. 245

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL:

Es de vital importancia que se conozca con exactitud a que se refiere dicho término, ya que existe diversidad de definiciones entorno al clima organizacional, al mencionar la palabra clima entendemos que se relaciona con la percepción individual, que tiene cada una de las personas acerca de las características o cualidades de su lugar de trabajo, es decir las condiciones en las que los colaboradores prestan sus servicios a la institución u organización.

Así mismo también es conocido como “La percepción compartida entre los empleados respecto a su entidad de trabajo”²

Sin embargo para nuestro objeto de estudio se entenderá por clima organizacional la percepción del recurso humano del liderazgo, motivación, reciprocidad y participación de los colaboradores y coordinadores y demás factores que inciden en el desempeño de la organización.

Las condiciones en las que se desarrolle el clima organizacional en la institución puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, o bien un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los colaboradores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen.

Ello incluye el sentimiento que el colaborador se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe y compañeros de trabajo, tal situación puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

La realidad es que, mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la institución, es algo importante para la Administración de Recursos Humanos ya que hoy en día es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los directivos. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

2. Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P522

Un clima positivo propicia mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los colaboradores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad para con la institución.

Para tener el total conocimiento del tema y que en su momento se pueda realizar el análisis del mismo de forma correcta, es importante que se tome en cuenta las dimensiones del clima organizacional, las cuales son:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los colaboradores de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- **Responsabilidad (Empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la institución acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la institución utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la institución acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones**

Es 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 compañeros, como entre jefes y subordinados

- **Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda, de parte de los directivos y de otros colaboradores del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca de la importancia que pone la institución sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es el sentimiento de poseen todos los colaboradores de la institución, tanto servidores como superiores, de aceptar las opiniones de los demás sin temor de enfrentarlas, esto con el objetivo de solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante, valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución

Además de ello, para realizar el estudio de clima organizacional, tomaremos en cuenta una serie de factores que servirán de apoyo al momento de analizar los resultados, los cuales son:

2.3 LIDERAZGO

El liderazgo, tiene diversos significados para diferentes autores Harry Truman, Presidente de Estados Unidos, decía que el liderazgo es la capacidad para conseguir que tanto hombres como mujeres hagan los que no les gusta y que les guste hacerlo, es decir que un líder debe de tener la capacidad de inculcar actitudes en sus seguidores. Sin embargo para este estudio se tomara como “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”³

3. Koontz, H & Wehrich H. (2001) Administración, Una perspectiva Global (11ava. Ed.) Mexico: McGraw Hill P.532

Los líderes deben de propiciar actividades de integración así como de participación de los miembros de la institución, estimulando procedimientos administrativos y sistemas de comunicación, que viabilicen las tareas organizacionales, que generen mejores expectativas de motivación del recurso humano, forjando así mejor atención a los usuarios y demás personal del hospital.

Un verdadero líder es aquel que sabe visualizar lo que vendrá, aceptando lo desconocido como una práctica, percibiendo los errores con naturalidad, buscando solucionar positivamente lo dificultoso, asumiendo que constantemente deben instruirse y ejercitarse. El comportamiento de los líderes fortalece y promueve las actitudes de sus seguidores, que en este caso serán los colaboradores del Laboratorio Clínico, es por ello que este indicador será de gran utilidad para determinar cómo se encuentra el mismo dentro del clima organizacional, ya que lo que se busca con esta aplicación es lograr en los colaboradores no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos.

Los líderes en su labor de orientadores ofrecen; Dirección, Estímulo de la Excelencia, Estímulo del trabajo en equipo y Solución de Conflictos los cuales se describen a continuación:

- **Dirección**

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”⁴ Puesto que es la parte en la cual se establece la misión, visión y objetivos proporcionando el sentido de orientación de las actividades de cada servicio.

La dirección debe de identificar, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios que deben seguirse para lograrlo, así mismo en dicho proceso, se determinan y cuantifica la responsabilidad de cada colaborador, las interacciones con otros colaboradores o grupos para lograr los objetivos planeados.

4. Koontz, H & Weihrich H. (2001) Administración, Una perspectiva Global (11ava. Ed.) Mexico: McGraw Hill P494

Durante el proceso de dirección es indispensable que los directivos o coordinadores de los servicios del departamento, proporcionen información correcta a sus colaboradores respecto a las actividades laborales, así también que ellos posean la orientación técnica para poder tomar decisiones complementarias.

En otras palabras lo que los directivos deben de hacer es conducir el trabajo y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar. Adicional a ello es necesario resaltar que la dirección también hace referencia a velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de los colaboradores en la organización.

- **Estímulo de la Excelencia**

“La Excelencia es un trayecto que nos permite individual y colectivamente estar en todo momento en las mejores condiciones de competitividad”⁵ La misma, busca promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto afectivo de la actividad institucional, buscando constantemente mejorar los resultados.

El estímulo de la excelencia significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente las diversas actividades laborales, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.

Dicho estímulo debe promoverse dentro de un ambiente en donde los coordinadores demuestran interés genuino por buscar el desarrollo de los colaboradores; les exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos además de que se les impulsa constantemente a mejorar los resultados

- **Estímulo del Trabajo en Equipo**

La administración de las instituciones depende en gran parte de la unión de los colaboradores, es decir del trabajo en equipo, ya que así todos en conjunto buscarán el logro de objetivos comunes.

5. Muñoz Santos, Juan RamonJuan , La Gestión Integrada Pag. 69

Es indispensable, tomar en cuenta que “Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común, fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes de los cuales se responsabilizan”⁶

Para que en el departamento exista un trabajo en equipo de calidad, es necesario que todos los colaboradores mantengan una participación organizada, la cual tendrá éxito siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo.

Un buen líder aún cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomar, en esa diversidad de opiniones, una decisión más enriquecida.

- **Solución de Conflictos**

En muchas instituciones los líderes se encuentran constantemente expuestos al conflicto, sin embargo manejarlos de una manera constructiva, es una cualidad de un buen líder.

“Un conflicto existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona”⁷. Lamentablemente es inevitable que dentro del lugar de trabajo no se den los conflictos, ya que no todos los colaboradores y directivos, tienen la misma opinión en relación a un tema determinado. Lo positivo de un conflicto es que la capacidad para resolverlos ejercerá efecto directo en el éxito del líder que está manejando la situación, ya que el logro de las instituciones se debe en la forma que superan sus conflictos.

Es por ello que al momento de solucionar un conflicto, se debe de conceptualizar el mismo como un proceso normal que contiene estímulos para generar desarrollo tanto del colaborador como de la institución.

6. Lussier, Robert N. Achua, Chistopher F. Liderazgo Achua P435

7. Lussier, Robert N. Achua, Chistopher F. Liderazgo Achua P261

2.4 MOTIVACIÓN

El concepto de motivación es aplicado a diferentes áreas, por tal razón son muy variadas sus definiciones aunque siempre orientadas a un mismo fin.

“La motivación se relaciona con las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta”⁸.

Según Chiavenato, I. (2000) el término de motivación incluye “Sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”⁹

También se define como la fuerza o estímulo que induce a las personas a realizar diferentes acciones, que a su vez persistan en ellas para la culminación de las mismas.

Se puede decir que la motivación provoca el impulso que hace que las actitudes y el comportamiento de un colaborador, no se queden solamente en el inicio sino más bien que se trabaje día a día para poder lograr las actividades deseadas.

Para poder identificar el grado de satisfacción de los colaboradores, es necesario identificar cuatro áreas de estudio de la motivación las cuales son:

- **Realización Personal:**

Es de vital importancia que cada uno de los colaboradores que labora en el departamento se sienta satisfecho al momento de realizar su trabajo. Lussier, R. y Achua, C. (2005) indicó que “Las organizaciones satisfacen las necesidades de autorealización fomentando el desarrollo de las destrezas de sus empleados, dándoles la oportunidad de ser creativos y permitiendo que se realicen”¹⁰

8. Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P522

9. Chiavenato, Adalberto Administración y Control de la Calidad. 5ta Ed. Colombia McGraw Hill 2001 P80

10. Lussier, Robert N. Achua, Chistopher F. Liderazgo Achua P 321

La realización integral de las personas únicamente puede llevarse a cabo dentro de un ambiente ocupacional en el que pueda aplicar sus habilidades y destrezas y que mejor lugar que su trabajo para poder hacerlo.

Es por ello que la naturaleza del trabajo es importante, puesto que en dicho lugar es donde las personas tienen oportunidad de realizarse personalmente por medio de la profesión que eligieron.

Para que un trabajo logre la satisfacción de los colaboradores, es necesario que el mismo, permita tener control del propio destino, libertad de expresión y oportunidad para experimentar, y cuando esto es posible de inmediato el colaborador se motiva a canalizar hacia su trabajo sus capacidades más creativas y constructivas.

Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, estos se convierten en aliados de la institución en búsqueda de llenar sus necesidades de expresión y confirmación de sus posibilidades.

Un colaborador satisfecho es aquel que siente la necesidad de pertenecer a su ambiente de trabajo, que se realiza profesionalmente en su lugar de trabajo, no solo por cumplir sino porque tiene la vocación para ocupar dicho puesto.

Es importante que los directivos o coordinadores conozcan que la clave del éxito de una institución, se basa en el conjunto de conocimientos integrados y en la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización

- **Reconocimiento de la Aportación**

Al momento en que la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado de cada colaborador en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego, también está reconociendo su labor.

Cada uno de los colaboradores tiene la necesidad de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad.

Para facilitar el reconocimiento de la aportación, es necesario que los funcionarios estén consientes de su importancia dentro del ambiente organizacional, por la valoración de sus labores como imprescindibles para alcanzar las metas institucionales, y tengan el deseo de cooperar en ello con los demás.

A través del reconocimiento los colaboradores mostrarán la visión, misión, objetivos y metas de la institución en su desempeño y los transmitirán a través de su comportamiento.

Evans, J. y Lindsay, W. (2000) escriben que “Los reconocimientos y premios especiales son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos lo que estimula la motivación para mejorar”¹¹

- **Responsabilidad**

La responsabilidad es la obligación que tiene el colaborador o ente administrativo de efectuar las tareas o acciones y de informar de su realización.

“La responsabilidad ocupa un espacio intermedio entre los derechos y las obligaciones formales”¹², es por ello que un colaborador para tener éxito necesita saber que se requiere para ganar, con esto se puede asumir que lo que se necesita es conocer ampliamente el trabajo que se realiza.

Cuando un colaborador actúa con responsabilidad es cuando tiene la capacidad de responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.

Para que los colaboradores puedan responsabilizarse de sus acciones, necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta.

11. Evans J, Lindsay W. (2000) Administración y Control de la Calidad

12. Perdiguero Tomas G., Garcia Reche, Andres La responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial. P67.

La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los colaboradores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente.

Para que dentro del departamento exista responsabilidad, el colaborador además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los directivos, lo cual es factor que incrementa la motivación personal.

- **Adecuación de las Condiciones de Trabajo**

Las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y la cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Para alcanzar la satisfacción laboral y para que el colaborador pueda desempeñarse correctamente, es necesario adecuar las condiciones físicas y sociales del ambiente de trabajo

Un elemento social que ayuda a la adecuación de las condiciones de trabajo puede ser cuidar que no se dé un ambiente tenso de trabajo; ya que este puede crearse si en el departamento existe un clima inseguro, constantes despidos o rotación de personal y malas relaciones con los coordinadores.

En cuanto al ambiente físico podemos mencionar que hay que crear un ambiente ergonómico “Ergonomía es el estudio de las demandas físicas de trabajo, tales como alcanzar, estirar, levantar y cargar”¹³. En sí, es la ciencia que estudia la economía del rendimiento humano y al aplicarla al escenario laboral ayuda al personal a encontrar las posiciones adecuadas, tanto del cuerpo como de la maquinaria y equipo del departamento

13. Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P612

Si no se da la adecuación de dichas condiciones, se produce “insatisfacción” en el colaborador repercutiendo en bajos niveles de desempeño, en la calidad de los productos o servicios producidos y hasta en la salud de los mismos.

2.5 RECIPROCIDAD:

“La reciprocidad es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente”¹⁴ Podemos mencionar que la insatisfacción personal y organizacional, se origina mayormente por la ubicación incompatible de la persona dentro de la estructura jerárquica que ocupa dentro de su lugar de trabajo.

Es por ello que en toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del colaborador como del servicio o departamento en el cual presta sus servicios, los cuales van más allá del contrato formal de empleo entre el colaborador y la organización. Según Chiavenato (2000) dice que “Cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados”¹⁵

Básicamente es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro. La persona se siente parte de ella y consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica a la institución.

En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre colaboradores y sistemas de trabajo, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad; cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación. Cuando el colaborador considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa, sin embargo si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla.

14 . Arias Jiménez, Milena Investigación Factores de Clima Organizacional Enfermería en Costa Rica , P14

15 . Chiavenato, Adalberto Administración y Control de la Calidad. 5ta Ed. Colombia McGraw Hill 2001 P80

Por tal razón es tarea tanto de colaboradores como de la institución mantener un modelo de ganancia mutua y generar confianza para lograr el compromiso laboral.

Dentro de la aplicación de clima organizacional que se realizara en el departamento dentro del indicador de reciprocidad se integran las siguientes áreas:

- **Aplicación al Trabajo**

Gardner (2000) opina que la psicología ha ignorado como los colaboradores “conceptualizan sus experiencias diarias, es decir, las metas e inquietudes que llevan al escenario laboral” esto nos da a entender que se ha olvidado la forma correcta de cómo aplicar de forma idónea el trabajo.

Se define el buen trabajo como aquel que “se exhibe en un alto nivel de maestría y se vincula el que hacer común con las implicaciones y aplicaciones del trabajo individual de un mundo más amplio”¹⁶

Cuando un colaborador se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución adopta comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo; manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad, sección y de la institución en un grado tal, que los impulsa a asumir responsabilidades aplicando tanto su ingenio como su creatividad en la solución de los problemas institucionales, adquiriendo hábitos de trabajo donde la exactitud, el esmero y el orden son herramientas necesarias para la realización de sus labores.

- **Cuidado del Patrimonio Institucional**

El cuidado que los colaboradores tengan del patrimonio de la institución, se refleja tanto en el cuidado de los bienes y los objetos materiales como la preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio, valores e imagen que tenga el departamento.

16 . Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P3

La institución pretende concientizar a los colaboradores para que adopten una actitud de aprecio y defensa con respecto a los recursos asignados; a la espera del cuidado, buen uso de los equipos y materiales a su cargo, ya sean del departamento en el cual presta sus servicios o bien en general de la institución, ya que esto ayudara al cumplimiento de objetivos laborales.

Dentro del cuidado del patrimonio laboral, no solo incluimos los materiales, sino también los valores, misión y visión del departamento, ya que por ser una institución que brinda servicio asistencial, la apreciación de la misma depende en gran parte del trato que los colaboradores dan a las personas que acuden en busca de servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía.

- **Retribución**

Son las gratificaciones entregadas a los colaboradores a cambio del capital intelectual que ellos invierten en la institución.

Dichas gratificaciones son entregadas de forma directa o indirecta por el coordinador o directivo al colaborador, las cuales pueden ser monetarias o en especie y motivadas por la relación de trabajo.

Las retribuciones que la institución debe brindar a los colaboradores pueden aplicarse por medio de un salario justo, competitivo, con oportunidad de crecimiento, desarrollo, sistemas de capacitación para incrementar conocimientos, habilidades y estabilidad laboral.

Sin embargo es necesario que las instituciones establezcan nuevos tipos de compromisos con sus colaboradores, que vayan más allá de pagar una nómina, ya que si bien es necesario obtener un salario por prestar un servicio, también es necesario que los colaboradores se sientan parte de la institución, esto solo se logrará si el obtiene un trato digno y justo dentro de su departamento.

- **Equidad**

La Equidad es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida, de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre colaboradores.

Así mismo es importante mencionar que los colaboradores esperan tener acceso a las retribuciones, por medio de un sistema equitativo que trate a todos por igual, es decir tener todos las mismas oportunidades de beneficios. Especialmente esperan ser tratados con imparcialidad en procesos de selección, promoción solamente con base en la competencia y el merito frente a los requisitos exigidos.

2.6 PARTICIPACIÓN

“Es un medio de reconocimiento que apela la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo genera en los individuos una sensación de logro”¹⁷ Ya que otorgar áreas de responsabilidad, delegar funciones, hacer partícipes a los colaboradores de la solución de los problemas y pedirles su opinión, son formas de demostrar confianza, de considerarlos, de darles importancia y de hacerles responsables de los objetivos de la empresa.

Si la institución adopta una política participativa del personal, fomentará la autoestima y por ende el cumplimiento de la participación efectiva de cada uno de sus colaboradores.

En resumen podemos indicar que la participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.

Por lo mismo, se deben centrar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones, actividades necesarias a desempeñarse en el

17. Koontz, H & Weihrich H. (2001) Administración, Una perspectiva Global (11ava. Ed.) Mexico: McGraw Hill P516

puesto, los estándares de calidad, cantidad exigidas en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles; en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada empleado, para que la participación se de en forma integral. Dentro del indicador de participación se estudian diferentes áreas que son:

- **Compromiso por la Productividad**

Según Klingner D. (2000) “La productividad se relaciona con dos distintas valoraciones del concepto de rendimiento, eficiencia y efectividad” La productividad se da en la medida en que cada colaborador de los diferentes servicios del departamento de la institución, realiza con óptima eficacia y eficiencia su trabajo mediante el cumplimiento de las funciones individuales así como de las reparticiones conforme a estándares de calidad, cantidad preestablecidos y adoptados.

En suma, la productividad laboral es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y servicios con el fin de promover la competitividad, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como preservar y ampliar el servicio que se brinda.

Para promover el compromiso con la productividad, es necesario que se establezca un parámetro de referencia de la productividad de los servicios que se presta ya que sin la orientación precisa de lo que se espera, no se puede exigir que se alcancen resultados exitosos, así mismo se debe de concientizar a los colaboradores de la responsabilidad que tienen , ya que cuanto más comparten los grupos la responsabilidad de solucionar situaciones, mayor será su tendencia a cooperar para mejorar la prestación de servicios.

- **Compatibilización de Intereses**

Para que dentro de un departamento se de la participación organizada, es necesario que sean compatibles todos los intereses de los colaboradores, ya que así se logrará en conjunto el bien común de la institución. Así mismo, dentro del ámbito laboral, en ocasiones se originan desacuerdos que surgen

por obtener recursos limitados, es decir que no a todos se les da material de trabajo en la misma cantidad, ya que unos lo necesitan más que otros o bien al momento de hacer que se respeten ciertas normas de comportamiento, entre varios otros acontecimientos. Lo importante de esto es lograr que los colaboradores comprendan la importancia de estar en una misma línea de trabajo, ya que así se logrará cumplir con las expectativas que tiene el departamento.

- **Intercambio de Información**

Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre meritos que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos. Es necesario que dentro del departamento se de la transferencia de la comunicación que no es más que “El proceso que consiste en transmitir información y significado”¹⁸

Así también se conoce a la comunicación como “La transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”¹⁹

El apropiado curso de la información, entre diferentes servicios del departamento, es el elemento que hace que los equipos de trabajo propicien cooperación entre ellos, sin embargo se hace necesario cuidar que la información se transmita de forma correcta, ya que de no ser así se pueden obtener resultados desfavorables y lo que busca el intercambio de la información es una participación coordinada.

- **Involucración en el cambio**

El cambio dentro de las instituciones se define como la capacidad de adaptación de los colaboradores a las diferentes transformaciones que sufre día a día el ámbito laboral, que causa un nuevo comportamiento organizacional.

18. Lussier, Robert N. Achua, Chistopher F. Liderazgo Achua P 170

19. Koontz, H & Weihrich H. (2001) Administración, Una perspectiva Global. (11ava. Ed.) Mexico: McGraw Hill. P594

A pesar de todos los cambios que se dan en los lugares de trabajo es indispensable que todos los colaboradores se involucren en los mismos, ya que algunos pueden considerar que no es necesario cambiar, sin embargo es importante que los coordinadores hagan saber al personal que tienen a su cargo que “la educación debe de continuar en la vida adulta, ya que el aprendizaje es de por vida, y se ha convertido en una necesidad”²⁰, que en el futuro se incrementará la proporción de trabajadores con conocimientos, y a su vez disminuirá la necesidad de trabajadores con habilidades, lo que puede significar un mayor grado de interés en los colaboradores al momento de capacitarse, tanto en conocimientos y habilidades como en aptitudes conceptuales.

Por tal razón la actitud de promoción, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio, participación, aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a una persona o a un grupo como realmente involucrado en los procesos de cambio institucional.

2.7 CAPACITACION

Es importante mencionar que la capacitación es una experiencia planeada que se espera que lleve a los colaboradores a lograr el aprendizaje y por consecuencia a mejorar el desempeño en el puesto de trabajo, algunos autores la definen como:

“Actividad planeada y basada en necesidades reales de un empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”²¹

“Es la adquisición sistemática de habilidades, conceptos o actitudes que da como resultado la mejora en el desempeño de otro escenario”²²

20. Koontz, H & Wehrich H. (2001) Administración, Una perspectiva Global. (11ava. Ed.) Mexico: McGraw Hill. P456

21. Aguilar, Alfonso Silicio, Capacitación y Desarrollo de Personal. Pag. 25

22. Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P292

Es importante tomar en cuenta que la capacitación debe alinear a los colaboradores con los resultados y estrategias de la institución, esto es que debe basarse en los objetivos del departamento así también debe promover el buen servicio a los usuarios que día con día acuden a la institución.

Es por ello que el esfuerzo de la capacitación debe dirigirse hacia lograr la calidad del servicio, así también a enriquecer y fortalecer los puestos de trabajo, ya que en la actualidad hay que estar en constante cambio, por lo mismo el comportamiento se modifica, se enfrenta a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo es por eso que la capacitación debe de ser un proceso permanente para garantizar resultados exitosos en el ambiente laboral.

En general, las instituciones deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Para poder presentar un plan de acción por medio de la capacitación es indispensable tomar en cuenta lo siguiente.

- **Detección de Necesidades de Capacitación:**

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración, desarrollo de planes y programas para el establecimiento, fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los colaboradores de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en que, a quién, cuanto y cuando capacitar.

Para el presente objeto de estudio se tomará como análisis de necesidades de capacitación los resultados que se obtengan de la aplicación del clima organizacional.

- **Analizar las necesidades de capacitación**

El análisis de necesidades de capacitación no es más que el “Proceso de análisis de organización, de la tarea y de la persona, necesaria para desarrollar la comprensión sistemática de donde se necesita capacitar, que se necesita enseñar y quienes serán capacitados”²³. Dentro del análisis deben tomarse en cuenta tres factores:

- Análisis Organizacional: Analiza las metas y problemas de la institución para determinar donde se necesita capacitar.
- Análisis de la Tarea: Analiza las tareas y las competencias requeridas para determinar lo que los colaboradores deben hacer para desempeñarse con éxito.
- Análisis de la Persona: Analiza el conocimiento, habilidades y el desempeño actual para determinar quien necesita entrenamiento.

23. Landy, Frank J. y Conte Jeffrey M. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. P 26

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La finalidad de la realización de la presente investigación científica fue determinar cómo se encuentra el ambiente laboral de los colaboradores del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios por medio de la aplicación de la evaluación de clima organizacional. El Universo de estudio lo constituyeron 70 personas.

3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Se puede elaborar un plan de capacitación, a través de los resultados obtenidos de la aplicación de un diagnóstico de clima organizacional en un departamento del hospital General San Juan de Dios?

3.2 OBJETIVO GENERAL

Mejorar el ambiente de trabajo por medio de la elaboración de una propuesta de capacitación utilizando los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional aplicado en el laboratorio clínico del Hospital General San Juan de Dios.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar cómo se encuentra el clima organizacional del laboratorio clínico por medio de la percepción del liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
- Proporcionar a los coordinadores del laboratorio clínico estrategias que permitan fortalecer el liderazgo.
- Facilitar al departamento un plan de acción que contenga diversas actividades que ayuden a mejorar los aspectos deficientes encontrados en relación a la motivación.
- Integrar en un plan de capacitación, las actividades que se utilizarán para mejorar el aspecto de reciprocidad.
- Presentar a los supervisores del departamento los métodos y técnicas necesarias para mejorar la comunicación laboral.

3.4 ELEMENTOS DE ESTUDIO

- Clima organizacional
- Motivación
- Liderazgo
- Reciprocidad
- Participación
- Capacitación

3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es la percepción individual que tiene cada uno de los colaboradores acerca de las características o cualidades de su organización o de su lugar de trabajo, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, ya que este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

MOTIVACIÓN

Es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

LIDERAZGO

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta en el cumplimiento de metas grupales.

RECIPROCIDAD

Proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente.

PARTICIPACION

Involucración de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien lo que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.

CAPACITACIÓN

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización o institución, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

3.6 DEFINICIÓN OPERACIONAL: El clima organizacional es la forma en la cual los colaboradores perciben su ambiente laboral, para efectos del presente trabajo el diseño del proyecto consiste en aplicar una medición de clima organizacional del personal de un Hospital Público; ya que mantener un Clima favorable dentro de la institución es importante para la Administración de Recursos Humanos, de tal modo que diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo, por consecuencia un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores, vale la pena mencionar que esto no solo ayuda a solucionar sino también a tener una gestión de recursos humanos proactiva, en la que tanto directivos como colaboradores aporten en conjunto las opiniones que consideran importantes acerca de las condiciones de trabajo y con la información recopilada realizar de forma adecuada el proyecto tomando como base los siguientes indicadores:

CLIMA ORGANIZACIONAL:

- Liderazgo
- Participación
- Reciprocidad
- Motivación

CAPACITACION

- Se realizara una propuesta de planes de capacitación tomando como base las áreas que resulten deficientes de la aplicación del instrumento de clima organizacional.

3.7 ESTADÍSTICA

A. MUESTREO

El muestreo se realizó a todos los colaboradores del Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, por lo tanto los niveles de confianza son al 100%

COMPOSICIÓN DE COLABORADORES

El departamento de Laboratorio Clínico cuenta con 70 colaboradores, sin embargo, la evaluación del clima se aplicó solamente a 62 personas, ya que 8 no la realizaron debido a que 4 de se encontraban suspendidas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 3 por estar en período de pre y post natal y 1 por enfermedad común, 3 se encontraban gozando de su período vacacional y 1 colaborador se rehusó a llenar la boleta de clima poniendo diferentes excusas. Se realizó la medición de los objetos de estudio: 1) Clima Organizacional con los indicadores Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación. 2) Capacitación

B. INSTRUMENTO

Para desarrollar el proceso de recopilación de información se utilizó como fuente de investigación el Inventario de Clima Organizacional (Anexo 3) que consiste en un cuestionario de preguntas cerradas que mide los aspectos de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, elaborado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), se aplicó este documento; ya que es de uso oficial en el Hospital General San Juan de Dios, el cual fue adaptado según las necesidades de la investigación, aplicado durante el mes de marzo del año 2010.

CAPÍTULO IV

MARCO OPERATIVO/ADMINISTRATIVO

El instrumento que se utilizó para recabar la información, fue el Inventario de Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (Anexo 3) el cual está integrado por preguntas cerradas dicotómicas, adaptado según las necesidades de la investigación, este tipo de instrumento se utilizó porque ya está estandarizado y anteriormente ha sido aplicado en diferentes instituciones.

El análisis de clima organizacional se hizo por medio de una prueba proyectiva que permite identificar las percepciones individuales y grupales que tienen los colaboradores del departamento, que inciden en la motivación y comportamiento de los mismos. Dicho cuestionario está diseñado con base a un conjunto de 80 reflexiones distribuidas aleatoriamente, que debe ser diligenciado en forma confidencial por los funcionarios, emitiendo los juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan a la organización.

El instrumento está compuesto por:

- a) Instructivo para la aplicación del instrumento
- b) Cuadernillo para hacer la prueba proyectiva sobre 80 reflexiones o afirmaciones comunes.
- c) Hoja de respuestas.
- d) Plantilla para la calificación de la hoja respuestas

4.1 MEDIOS Y RECURSOS

A. SUJETOS

La población estudiada se aplicó a 62 colaboradores del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios organizado en diferentes puestos que son técnicos de laboratorio, personal operativo, supervisores y jefe de departamento, distribuidos de la siguiente manera.

PUESTO	No. DE EMPLEADOS
Jefe de Departamento	1
Supervisores	8
Técnicos de Laboratorio	50
Personal Operativo	3

B. MATERIALES

- Hojas
- Fotocopias
- Computadora
- Impresora
- Cañonera
- Lápices
- Lapiceros

C. TRABAJO DE CAMPO

El procedimiento para recolectar los datos se realizó de la siguiente manera:

- a) Se omitió prueba piloto, ya que el instrumento que se aplicó se encuentra estandarizado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), adicional a ello es el documento oficial de clima organizacional que se aplica en el Hospital General San Juan de Dios.
- b) Se calendarizó una fecha de aplicación del instrumento haciendo un total de 62 personas evaluadas.
- c) Previo a la aplicación del instrumento se hizo una breve inducción al personal, para darles a conocer el objetivo de realizar un análisis de Clima Organizacional, lo cual fue positivo ya que conocieron las razones de dicha aplicación.
- d) Se les explicó las características del cuestionario y que debían de contestarlos de tal forma que las respuestas expresadas fueran verdaderas.

e) Previo a entrega del instrumento se clarificó lo siguiente:

- No existen respuestas “correctas” o “incorrectas”, ya que solo es la opinión que usted tiene acerca de los factores de clima organizacional.
- Es un instrumento confidencial, así es que no es necesario colocar su nombre.
- Dado que es confidencial, nada obstaculiza la sinceridad de las respuestas.
- No tiene tiempo determinado, aunque la mayoría de personal lo resolvió entre 20 y 30 minutos.
- Se hizo énfasis en que en la hoja de respuestas, la numeración va de forma horizontal.(Anexo 4)
- No mide el estado psicológico, ni la gestión de una persona en particular, ya que va dirigida a las condiciones de trabajo, no a los directivos del departamento.

f) Aplicación del instrumento: conforme al instructivo posterior a la entrega del documento, se procedió a leer con todo el personal la portada del cuestionario, y se indicó que la aplicación era individual.

g) Tabulación de las respuestas: Al momento de que el personal concluyó el inventario de clima, se reunieron todas las hojas de respuestas y se numeraron correlativamente. Se utilizó una plantilla (Anexo 5) perforando los cuadros sombreados para verificar las respuestas. Se colocó la plantilla de encima de cada hoja de respuestas. A cada respuesta que coincidió con la marca hecha en la plantilla se le asignó el valor de (1). Las que no coincidieron tuvieron valor de (0). Para anotar dichos resultados se colocó una matriz “Hoja de Conteo” (Anexo 6) la cual ocupa en las filas los números de 1 a 80, que equivalen a la cantidad de reflexiones del instrumento, en las columnas cada casilla (C1, C2, C3...) representó el número de instrumentos aplicados. Se utilizaron 62 columnas que fue la totalidad de personas participantes.

h) Suma de las respuestas: En la última columna de la matriz de la hoja de conteo se sumaron en forma horizontal todos los unos (1) que habían en las casillas luego se resto dicha cantidad al número total de inventarios registrados.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para la realización de la investigación, se tomaron en cuenta todos los colaboradores del Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, por lo tanto los niveles de confianza son al 100%.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información obtenida en la etapa de trabajo de campo, que refiere a los elementos de estudio Clima Organizacional y Capacitación, realizado en el Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios se aplicó a un total de 62 colaboradores. Se utilizó una escala de calificación cerrada dicotómica, en donde los datos obtenidos de la respuesta SI fueron clasificados como satisfactorios, lo que significa que cumplen aceptablemente con las expectativas deseadas del departamento, mientras que los resultados que se encontraron con respuesta NO se interpretó como que el clima es insatisfactorio y no cumple con las expectativas, en relación al parámetro sobre el clima organizacional deseable, la cual es aplicable a todas las gráficas, así mismo cada uno de los factores que se analizan se dividen como se detalla a continuación:

LIDERAZGO:

► DIRECCIÓN:

Comprende los ítems (1,14, 33, 51, 67) respectivamente.

- El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
- Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
- No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
- Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.

► ESTÍMULO DE LA EXCELENCIA:

Comprende los ítems (15, 30, 34, 52, 70) respectivamente.

- Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

- Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
- Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones
- El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
- A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.

► ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO:

Comprende los ítems (2, 17, 35, 50, 73) respectivamente.

- Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
- Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
- Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
- Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
- Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.

► SOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Comprende los ítems (16, 31, 36, 55, 68) respectivamente.

- Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
- A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
- Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
- Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
- Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.

MOTIVACIÓN:

► REALIZACIÓN PERSONAL

Comprende los ítems (3, 18, 37,49, 74) respectivamente.

- La mayoría de trabajo en esta Unidad exigen raciocinio.
- Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. .
- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.

► RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN:

Comprende los ítems (19, 32, 40, 56, 69) respectivamente.

- En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
- En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
- Aquí únicamente están pendientes de los errores.
- La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
- Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.

► RESPONSABILIDAD:

Comprende los ítems (4,20, 43, 57,75) respectivamente.

- En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
- En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
- Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
- Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

► ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO:

Comprende los ítems (5, 21, 41, 59, 65) respectivamente.

- El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
- Las condiciones de trabajo son buenas.
- Aquí se despide a la gente con facilidad.
- La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
- Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.

RECIPROCIDAD:

► APLICACIÓN AL TRABAJO:

Comprende los ítems (6, 22, 42, 58, 71) respectivamente.

- La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
- Aquí uno se siente auto-motivado en el trabajo.
- En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
- Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.

► CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL:

Comprende los ítems (7, 23, 44, 60, 72) respectivamente.

- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
- Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
- Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
- Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
- En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.

► RETRIBUCIÓN:

Comprende los ítems (8, 24, 39, 54, 66) respectivamente.

- Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
- Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
- Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
- En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
- Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.

► EQUIDAD:

Comprende los ítems (9, 25, 45, 53, 76) respectivamente.

- Aquí las promociones carecen de objetividad
- Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
- La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
- Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
- El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.

PARTICIPACIÓN:

► COMPROMISO POR LA PRODUCTIVIDAD:

Comprende los ítems (10, 26, 46, 61, 77) respectivamente.

- Los Problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
- Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución
- Aquí cada departamento trabaja por su lado.
- El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
- Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.

► COMPATIBILIZACIÓN DE INTERESES:

Comprende los ítems (11, 27, 47, 62, 78) respectivamente.

- Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
- Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
- Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos
- Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
- Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.

► INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN:

Comprende los ítems (12, 28, 48, 63, 79) respectivamente.

- La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
- Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
- Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
- Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
- Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.

► INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO:

Comprende los ítems (13, 29, 38, 64, 80) respectivamente.

- La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
- Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
- Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
- En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
- Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución

INDICADOR: LIDERAZGO

GRÁFICA No. 1 DIRECCIÓN



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

La gráfica No. 1 corresponde a la percepción que los colaboradores tienen con respecto a la Dirección, la cual indica que el 43% del personal se encuentra satisfecho con la dirección que se maneja dentro del departamento de laboratorio clínico, sin embargo el 57% del personal restante, considera que la dirección, no es satisfactoria, ya que según las opiniones expresadas no todo el personal cuenta con la información precisa de las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo, adicional a ello, la mayor parte del tiempo hay trabajo en exceso, por lo que se realizan cantidad de actividades y los colaboradores no saben por cual empezar, de igual forma se inician trabajos sin conocer el objetivo, por lo que no se saben porque se realizan. Debido a esto es necesario mejorar la dirección, tomando en cuenta, que para que exista un buen proceso directivo, los coordinadores deben de influir positivamente en las personas, exhortándolas a que contribuyan al cumplimiento de metas grupales, de esta forma, al momento de presentarse algún problema, se sabrá quien es la persona indicada para resolverlo, en conclusión, es indispensable tomar medidas para fortalecer los aspectos desfavorables, ya que tales resultados afectan el desempeño de los colaboradores y por consecuencia el ambiente de trabajo.

INDICADOR: LIDERAZGO

GRÁFICA No. 2
ESTÍMULO DE LA EXCELENCIA



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010.

En la gráfica No. 2 se observan los resultados obtenidos del Estímulo de la Excelencia la cual indica que el 42% del personal está satisfecho con el interés que demuestran los coordinadores por la superación intelectual de sus colaboradores, a pesar de ello el 58% restante, no opina lo mismo, por el contrario consideran que en el departamento no se les informa a todos sobre las nueva técnicas que ayuden a mejorar la calidad del trabajo; Tampoco existe un estímulo que provoque en los colaboradores la necesidad de aportar ideas para cumplir con los objetivos institucionales.

A consecuencia de esto, se debe tomar en cuenta que la excelencia se logra por medio de la competitividad responsable y al impacto que tenga la constante búsqueda de mejorar los resultados, por lo que todos los colaboradores deben de esforzarse por cumplir con sus obligaciones, aunque estas presenten algún grado de dificultad.

INDICADOR: LIDERAZGO

GRÁFICA No. 3

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

La gráfica No. 3 corresponde a los resultados obtenidos del Estímulo del Trabajo en Equipo, en el cual se observa, que el 38% del personal se encuentra insatisfecho con dicho aspecto, ya que no todos se involucran en el cumplimiento de objetivos institucionales, a pesar de ello la mayoría del personal que constituye el 62% restante, está satisfecho, ya que según opiniones expresadas, reciben apoyo de sus compañeros por medio de una participación organizada basada en el apoyo mutuo, además consideran que el trabajo se logra por el esfuerzo del personal.

Se debe tomar en cuenta que las instituciones dependen en gran parte de la unión de los colaboradores, del trabajo en equipo y del logro de objetivos comunes.

INDICADOR: LIDERAZGO

GRÁFICA No. 4

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Se realizaron 5 preguntas a 62 personas para determinar si la Solución de Conflictos se realiza correctamente dentro del departamento, de lo cual respondieron según se observa en la Gráfica No. 4, que solamente el 26% del personal se siente satisfecho con dicho aspecto, mientras que el 74% de los colaboradores demuestra insatisfacción, ya que cuando se da algún problema no se resuelve de una manera constructiva, o bien nadie se interesa por resolverlo. Es indispensable tomar en cuenta que un conflicto debe resolverse de modo tal que resulte como experiencia tanto para el colaborador como para la institución, por lo mismo el coordinador debe de aceptar las sugerencias que le pueda dar el personal a su cargo, ya que así los problemas se analizarán siguiendo métodos sistemáticos, logrando soluciones creativas, no olvidando que en las instituciones los líderes que en este caso son los coordinadores, se encuentran constantemente expuestos al conflicto, sin embargo manejarlos constructivamente, provocará resultados inmediatos y efectivos.

INDICADOR: MOTIVACIÓN

GRÁFICA No.5 **REALIZACIÓN PERSONAL**



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores en relación a la Realización Personal se observa en la Gráfica No. 5 que el 42% del personal considera que dicho aspecto no cumple con sus expectativas; ya que dentro del departamento no se les da la oportunidad de desarrollar sus funciones con ingenio y creatividad, además de ello expresan no sentirse realizados profesionalmente ni orgullosos de pertenecer a la institución, sin embargo el 58% de los colaboradores se encuentran satisfechos con este aspecto, ya que según indican, al momento de realizar su trabajo tienen la plena libertad para tomar las decisiones que sean necesarias. Si el desempeño del trabajo logra superar las expectativas de los colaboradores, estos se convertirán en aliados de la institución y buscarán cumplir bajo cualquier circunstancia con los objetivos institucionales.

INDICADOR: MOTIVACIÓN

GRÁFICA No.6 RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN

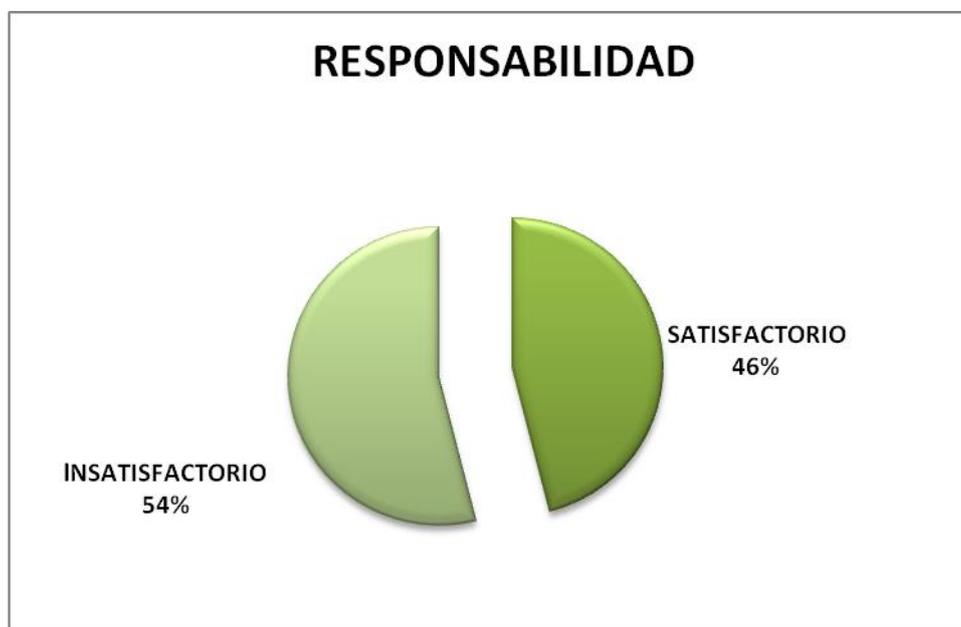


Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

La gráfica No. 6 muestra los resultados obtenidos del Reconocimiento de la Aportación en la que se puede observar que el 26% de los colaboradores están satisfechos con la oportunidad, reconocimiento y crédito que reciben a cambio del trabajo que realizan, sin embargo el 74% del personal indica estar insatisfecho con el reconocimiento recibido, ya que según opiniones se puede determinar que la mayoría del personal considera que al momento de realizar su trabajo correctamente no reciben ningún tipo de reconocimiento, por el contrario, los coordinadores solamente están pendientes de los errores que en determinado momento se puedan dar. Para modificar este comportamiento es necesario que el departamento reconozca el valor de los funcionarios por medio de un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo, ya que de esta manera se estará promoviendo tanto el estímulo del colaborador como la calidad del cumplimiento de funciones.

INDICADOR: MOTIVACIÓN

GRÁFICA No.7 RESPONSABILIDAD



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Los resultados de la Gráfica No. 7 reflejan que el 46% del personal considera que la Responsabilidad, se cumple satisfactoriamente dentro del departamento, lo que indica que los colaboradores efectúan correctamente su trabajo, ya que asumen el compromiso que tienen dentro de la organización voluntariamente, manifestando que están motivados para realizar cualquier actividad. A pesar de ello el 54% restante, expresa que cada persona realiza su trabajo como mejor le parece, sin importar las consecuencias que esto pueda ocasionar, agregándole a ello, que las ideas que los colaboradores aportan para el mejoramiento del departamento rara vez se ponen en práctica. Finalmente, hay que tomar en cuenta que la responsabilidad se dará solo, si el colaborador además de perseguir los objetivos de la institución, cuenta con la confianza de los coordinadores, ya que así el estará motivado al momento de realizar su trabajo.

INDICADOR: MOTIVACIÓN

GRÁFICA No.8
ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

La gráfica No. 8 refleja que los colaboradores perciben que la Adecuación de las condiciones de trabajo, es satisfactoria, solamente para el 32% del personal, ya que consideran que las condiciones de trabajo son buenas por lo que están satisfechos con el ambiente físico del departamento, mientras que el 68% del personal restante, no comparte dicha información debido a consideran que en el departamento se respira un ambiente tenso, en el que es imposible realizar adecuadamente su trabajo, así mismo expresan que les hace falta algunos elementos que son necesarios para la realización de las funciones lo cual provoca insatisfacción. Esto indica que la mayoría del personal se encuentra insatisfecha con este aspecto, por lo mismo, los coordinadores deben de poner especial atención en modificar no solo el ambiente físico de trabajo sino que también el ambiente social.

INDICADOR: RECIPROCIDAD

GRÁFICA No.9 **APLICACIÓN AL TRABAJO**



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Los resultados obtenidos de la Aplicación al Trabajo, se reflejan en la Gráfica No. 9, la cual indica que el 56% del personal considera estar satisfecho con dicho aspecto, ya que dentro del departamento todos se esfuerzan por cumplir a cabalidad sus obligaciones, ser responsable y adicional a ello les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes que tengan que desarrollarse, sin embargo el 44% del personal, no opina lo mismo, ya que manifiestan no estar motivados para hacer el trabajo o bien, que algunas personas realizan el trabajo superficialmente. Esto nos indica que dentro del departamento deben modificarse aspectos para que realmente se realice un buen trabajo que no es más que la manifestación, dedicación por el logro de los objetivos de su departamento, asumiendo responsabilidades, aplicando su ingenio y creatividad en la solución de problemas institucionales.

INDICADOR: RECIPROCIDAD

GRÁFICA No.10 **CUIDADO DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL**



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

El Cuidado del Patrimonio Institucional, se ve reflejado en la Gráfica No. 10, la que indica que el 58% de la población está satisfecho con dicho aspecto, es decir, que cumple con sus expectativas, ya que según opiniones expresadas siempre se trata con respeto a los usuarios del servicio, así también indican que siempre cuidan los bienes de la institución, esto es importante ya que nos da a entender que la institución ha logrado concientizar a los colaboradores para que adopten una actitud de aprecio y defensa de los recursos que tienen a su cargo, sin embargo el 42% no está de acuerdo, ya que expresan que no todos defienden la imagen y valores del departamento, por esta razón es necesario que los colaboradores se identifiquen con la institución ya que así, realizarán su trabajo basados en los principios elementales de calidad de atención, respeto y cortesía.

INDICADOR: RECIPROCIDAD

GRÁFICA No.11
RETRIBUCIÓN

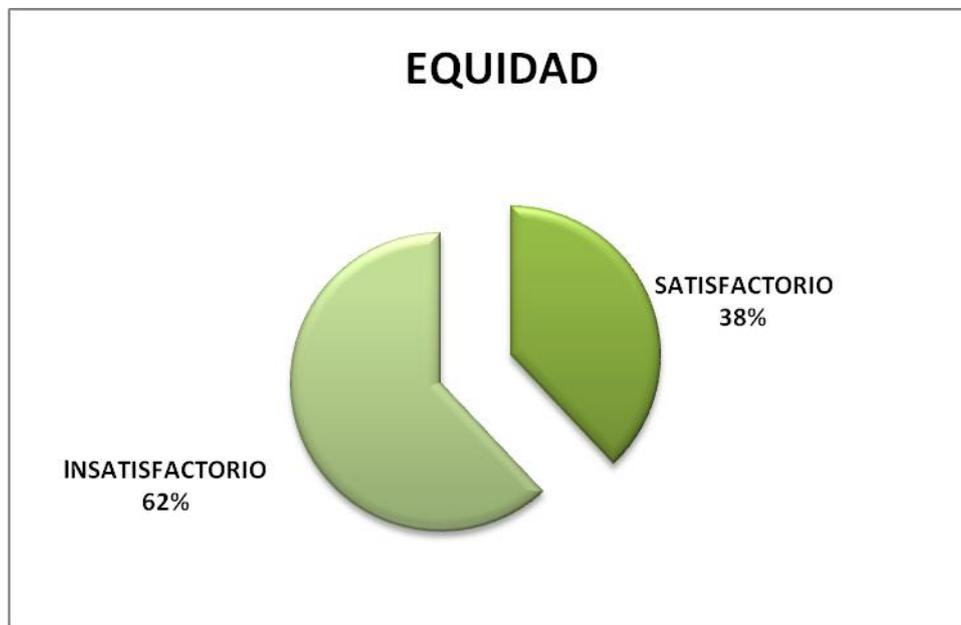


Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

La gráfica No. 11 corresponde a los resultados obtenidos del aspecto de Retribución, el cual indica que únicamente el 28% del personal se encuentra satisfecho con las gratificaciones que recibe, a cambio del capital intelectual que invierte en la institución, mientras que 72% del personal restante, considera que el departamento no les proporciona oportunidad de capacitación y aunque las personas, trabajen adecuadamente, no obtienen ningún tipo de beneficios. Según expresan no hay programas de desarrollo que preparen a los colaboradores a avanzar dentro de una carrera ocupacional. A consecuencia de esto, es necesario que la institución brinde al personal retribuciones por medio de un salario justo, competitivo, que les de oportunidad de crecimiento, desarrollo y la implementación de sistemas de capacitación que les permita implementar sus conocimientos, habilidades, así como tener estabilidad laboral.

INDICADOR: RECIPROCIDAD

GRÁFICA No.12 EQUIDAD



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Para determinar la percepción que los colaboradores tienen acerca de la Equidad, se muestra la Gráfica No. 12, la cual indica que el 38%, no está satisfecho con dicho aspecto, ya que según expresan, al momento de evaluar el desempeño de las funciones, no se hace correctamente, no hay reconocimiento de ninguna clase por realizar el trabajo eficientemente y no todos reciben un trato igualitario, mientras que el 62% que es la mayoría del personal, se encuentra satisfecho, ya que consideran que se da, una evaluación del desempeño correcta, de acuerdo a la calidad del desempeño de sus funciones, todos tienen acceso a las capacitaciones que se imparten y las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. Esto nos da a entender que es necesario que todos los colaboradores tengan acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos por igual con las mismas oportunidades, es decir, que deben de ser tratados con imparcialidad.

INDICADOR: PARTICIPACIÓN

GRÁFICA No.13 **COMPROMISO POR LA PRODUCTIVIDAD**

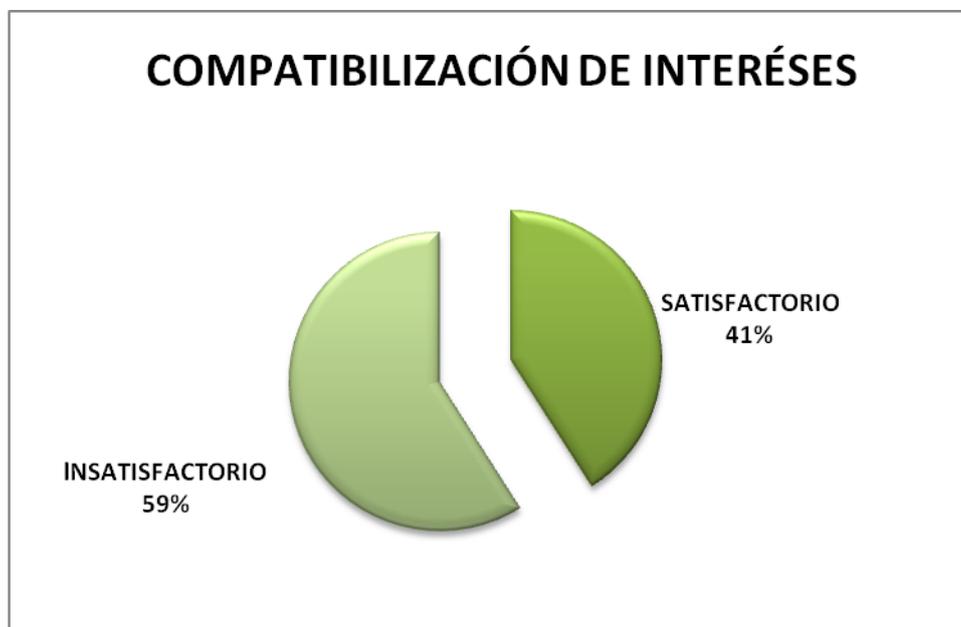


Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Se aplicaron 5 preguntas, para determinar el Compromiso por la Productividad que tienen los colaboradores al momento de realizar su trabajo, los resultados se muestran en la Grafica No.13 en donde se observa que el 27% indica que este aspecto cumple con sus expectativas, por lo que lo consideran satisfactorio, debido a que todos trabajan en una misma línea de labores, bajo una buena organización y resolviendo los problemas de manera óptima. Sin embargo la mayoría del personal que constituye el 73% considera que este aspecto es insatisfactorio, ya que al momento de presentarse un reto para el departamento no todos participan, cada sección trabaja por su lado, no hay espíritu de trabajo en equipo y los niveles jerárquicos no colaboran entre ellos. Esto nos indica que se debe modificar el compromiso por la productividad, esto solo se logrará en la medida que cada colaborador realice con óptima eficiencia y eficacia su trabajo mediante el cumplimiento de las funciones individuales, cumpliendo con los estándares de calidad del departamento.

INDICADOR: PARTICIPACIÓN

GRÁFICA No.14
COMPATIBILIZACIÓN DE INTERÉSES



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

La gráfica No. 14 indica los resultados obtenidos de la Compatibilización de Interés, en la que se observa que el 41% del personal está satisfecho, ya que no todos cooperan en conjunto para cumplir con el trabajo sin ningún tipo de diferencias, sin embargo el 59% del personal se encuentra insatisfecho, ya que consideran que los objetivos del departamento no son congruentes con los objetivos de la institución, el poder solamente lo tienen algunas personas lo que dificulta la realización del trabajo y los pocos recursos con los que se cuenta, no son compartidos, por lo mismo se dan conflictos en varias oportunidades. Se debe tomar en cuenta que dentro del ámbito laboral en ocasiones se originan desacuerdos que surgen por obtener recursos limitados o por puntos de vista diferentes, a pesar de ello, lo importante de esto es lograr que los colaboradores comprendan estar unificados en ideas y opiniones, ya que así se logrará cumplir con las expectativas del departamento.

INDICADOR: PARTICIPACIÓN

GRÁFICA No.15 INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

Se realizaron 5 preguntas a 62 personas para determinar la satisfacción del Intercambio de Información, a cual respondieron según se observa en la Gráfica No. 15, que solamente el 25% del personal se siente satisfecho con dicho aspecto, ya que consideran que si hay una buena comunicación ya que todos saben la información para realizar el trabajo. A pesar de ello, el 75% esta en total desacuerdo, ya que según opiniones expresadas se encuentran insatisfechos, ya que la información requerida para realizar algún trabajo fluye lentamente, por lo mismo se dan problemas ocasionados por la circulación inexacta de información, porque solo algunas personas tienen el conocimiento exacto de las actividades a realizar. A consecuencia de esto es necesario tomar en cuenta que el apropiado curso de la información, entre diferentes servicios del departamento, es el elemento que hace que los equipos de trabajo propicien cooperación entre ellos.

INDICADOR: PARTICIPACIÓN

GRÁFICA No.16
INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO



Fuente: Estudio de Clima Organizacional Laboratorio Clínico Hospigen Marzo 2010

En la Gráfica No, 16 se reflejan los resultados obtenidos de las 5 preguntas realizadas a 62 personas para saber si el Involucramiento en el Cambio se da de una forma correcta, a lo que respondieron que solamente el 30% del personal se encuentra satisfecho con dicho aspecto, ya que según opiniones expresadas todos están de acuerdo con la adopción de nuevas tecnologías que permitan el adecuado funcionamiento del departamento, sin embargo el 70% de los colaboradores indican estar insatisfechos, ya que no todos aceptan la adopción de nuevas tecnologías, las normas y valores de algunos grupos no favorecen el trabajo de la institución, ya que se oponen a los cambios, sin tomar en cuenta que la iniciativa de algunos colaboradores, no reciben respaldo de los niveles superiores, ya que los coordinadores no propician cambios positivos dentro del departamento. Por tal razón es necesario que todos los miembros de la sección tengan la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufre día a día el ámbito laboral.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El diagnóstico clima organizacional y la presentación de planes de capacitación que constituyen dos temas de gran interés en la dirección y gestión del recurso humano, por sus implicaciones en la productividad, en los ambientes laborales, así mismo son indicadores de la calidad de trabajo que realizan los colaboradores de una institución.

En el Hospital General San Juan de Dios, específicamente el Departamento de Laboratorio Clínico, el estudio refiere que la variable clima organizacional evidencia un funcionamiento satisfactorio en 4 aspectos e insatisfactorio en 12. Lo cual nos indica que en suma el clima organizacional del departamento de Laboratorio Clínico se encuentra desfavorable. Según Chiavenato I. (2000) “El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades”

Para determinar el clima organizacional los colaboradores manifestaron sus percepciones sobre 16 factores que influyen directa o indirectamente en sus actitudes y conductas tales como: a) Liderazgo: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo, solución de conflictos b) Motivación: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad, adecuación de las condiciones de trabajo c) Reciprocidad: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución, equidad d) Participación: compromiso por la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información, involucramiento en el cambio. Esto lo confirma Chiavenato (2000) cuando se refiere a que “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, e influye en su comportamiento” En este estudio el clima organizacional se mostró en términos generales desfavorable, lo que perjudica la relación entre los factores del sistema organizacional, como el liderazgo, toma de decisiones y las tendencias motivacionales que se traducen

en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad y satisfacción.

El liderazgo es un factor sumamente importante dentro de las instituciones, ya que según Koontz y Wehrich (2001) Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales

En el departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, tal y como lo expresa la gráfica No. 1 se encontró resultado satisfactorio en el aspecto de Estimulo de Trabajo en Equipo, ya que de los 62 colaboradores que realizaron el inventario de Clima organizacional, (37) consideran que dentro del departamento las gestiones se realizan basadas en el trabajo en equipo tomando en cuenta el logro de objetivos comunes, no siendo así con los (25) colaboradores restantes, los cuales consideran que los resultados que se obtienen en el departamento son realmente el resultado de algunos miembros del departamento y no de todos como debería de ser, así mismo justifican que nadie ayuda o bien colabora cuando alguna persona carece de conocimiento para realizar alguna actividad.

En cuanto al aspecto de Dirección, se puede mencionar que es uno de los elementos fundamentales de la administración, tal y como lo indica Koontz y Wehrich (2001) en que “La dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de la metas organizacional y grupales”. Los resultados proyectan que en este sentido la mayoría del personal (36) colaboradores, no se encuentran satisfechos ya que según se expresa en los resultados, no existe preocupación por parte del superior para que los colaboradores entiendan bien su trabajo, además de ello en ocasiones hay trabajos que no se sabe por qué se hacen, ocurre con frecuencia que al momento de presentarse un problema especial no se sabe quién debe resolverlo y por lo general hay varias actividades por hacer y no saben por cuál empezar, dichos resultados nos indican que es necesario proporcionar el sentido de orientación de las actividades para el logro de los objetivos institucionales.

Seguidamente se muestra el aspecto de Estimulo de la Excelencia el cual ha sido calificada en su mayoría como insatisfactorio, ya que (37) de los colaboradores participantes así lo consideran, lo que indica que no existe interés por parte de los directivos, por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, no se preocupan porque el personal aporte ideas con el fin de mejorar la calidad del trabajo, así mismo los resultados demuestran que cuando un trabajo parece difícil se retarda hasta donde se pueda, esto según los ítems planteados, Por ello se hace necesario que se fortalezca este aspecto con el personal que se encuentra satisfecho con dicha área, y así buscar conjuntamente todos los miembros del departamento superar los objetivos trazados y mejorar constantemente los resultados obtenidos por medio de la excelencia, así como lo manifiesta Lussier y Achua (2005) cuando citan que “La excelencia es un trayecto que nos permite individual y colectivamente estar en todo momento en las mejores condiciones de competitividad”

Finalmente los resultados demostraron que la Solución de Conflictos fue el aspecto mas bajo ya que (46) colaboradores consideran que dicha área se encuentra insatisfactoria y que no hay un buen manejo de conflictos , así como comenta Beltran (2008) cuando indica que para “Solucionar conflictos es necesario y solo se logrará si las ideas y sugerencias se comunican de manera dinámica y confiables para solucionar en conjunto las decisiones que mas le convengan a la empresa”

Otro aspecto fundamental es la motivación del recurso humano dentro del ambiente de trabajo, ya que según Lussier y Achua (2005) la motivación incluye “Sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo”, no obstante en el departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios se presenta un resultado insatisfactorio en tres de sus áreas, como lo muestra la Gráfica No. 2, ya que el aspecto de Reconocimiento de la Aportación de 62 colaboradores que contestaron (47) indicaron no estar satisfechos, ya que no existe reconocimiento a la labor realizada, y no puede faltar, ya que según Evans y Lindsay (2000) “Los reconocimientos y premios especiales son un

medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos lo que estimula la motivación para mejorar” en el aspecto de Adecuación de las Condiciones de Trabajo (43) personas respondieron negativamente y en el aspecto de Irresponsabilidad (36) respuestas son insatisfactorias, dicho resultado no resultó tan propicio para la institución, ya que si los colaboradores no se encuentran motivados se generan conflictos dentro del departamento como lo menciona Lussier y Achua (2005) de que “Un conflicto existe siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona”. Es por ello que se hace necesario mencionar que la limitada motivación de los colaboradores perjudica el proceso que activa, mantiene y dirige la conducta hacia el logro de objetivos, los cuales satisfacen necesidades importantes de los colaboradores y de las metas organizacionales, sin embargo se ve fortalecido con el aspecto de realización personal, ya que (35) colaboradores indicaron estar satisfechos, con dicho factor, lo que beneficia a la institución, ya que la realización integral de las personas únicamente pueden llevarse a cabo dentro de un ambiente ocupacional en el que pueda aplicar sus destrezas habilidades, tal y como lo menciona Lussier y Achua(2005) cuando indicaron que “Las organizaciones satisfacen las necesidades de autorealización fomentando el desarrollo de las destrezas de sus empleados, dándoles la oportunidad de ser creativos y permitiendo que se realicen”.

En cuanto a la relación de dar y recibir mutuamente entre el colaborador y la institución se demuestra según los resultados reflejados en la Gráfica No. 3 que no se encontró correspondencia, lo que afecta al equilibrio organizacional, ya que según Chiavenato. I. (2000) menciona que “Cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados”. Sin embargo el resultado. fue muy equitativo, ya que se encontraron dos aspectos con resultados satisfactorios, uno de ellos es el Cuidado del Patrimonio institucional con (35) resultados satisfactorios, lo que indica que los colaboradores se preocupan por fortalecer y defender el prestigio, valores e imagen del departamento, seguidamente se muestra el aspecto de Aplicación al trabajo con (34) resultados satisfactorios obtenidos lo que nos muestra que

la mayoría del personal se identifica con su trabajo aunque aún hace falta lograr que todos se sientan plenamente satisfechos con la labor que realizan, es por ello que se debe tomar en cuenta lo que menciona Gardner (2000) ya que considera que se ha ignorado como “Los colaboradores conceptualizan sus experiencias diarias, es decir, las metas e inquietudes que los llevan al escenario laboral. El aspecto de retribución se vio afectado, ya que de las 65 personas que respondieron (45) expresaron su insatisfacción, lo que indica que es necesario fortalecer la retribución, estableciendo compromisos entre coordinadores y colaboradores que vayan más allá de pagar una nómina, ya que es tan necesario el trabajo, como lo es un trato digno y justo dentro del área de trabajo. Finalmente otro aspecto insatisfactorio fue el de Equidad, ya que (39) respuestas fueron negativas, por lo mismo, se percibe en los resultados que los colaboradores esperan ser tratados con más justicia en relación al trabajo y a los beneficios, como lo dicen Kinicki y Kreitner (2003) en que “La satisfacción depende del grado de justicia con que se trata al individuo en el trabajo”

También es importante mencionar que de acuerdo a la información recopilada y reflejada en la Gráfica No. 4 , en donde se enfatiza en el tema de participación, se puede decir que los colaboradores la perciben de forma totalmente insatisfactoria en sus cuatro aspectos de estudio, lo cual es insuficiente para el buen funcionamiento de la institución, Según Davis, K. y Newstrom (2003) cuando se refiere a la participación insuficiente dice que es “El estado en que los empleados desean una participación mayor de la que tienen” La mayor parte del personal debe involucrarse más en las actividades del departamento, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.

Es necesario que todos los miembros del departamento se comprometan a mejorar su desempeño, como lo corrobora Chiavenato (2000) cuando dice que “La productividad humana depende no solo del esfuerzo realizado y del método nacional sino, sobre todo del interés y de la motivación de las personas”

Es necesario modificar el aspecto de compromiso por la productividad, ya que se percibe que los problemas no se resuelven de manera óptima, así mismo no

todos participan activamente en la solución de los mismos y no hay un espíritu de equipo al momento de emprender algo. Además de ello el aspecto de compatibilización de intereses, se encuentra deficientes, ya que no hay similitud en metas y objetivos dentro del departamento, así también consideran que solo hay que cumplir con lo necesario y nada más y no todos tienen la posibilidad de sugerir ideas para el mejoramiento del trabajo.

Otro aspecto de oportunidad para el cambio es el intercambio de información que demuestra que dentro del departamento la información fluye lentamente, en ocasiones no llega a todos los colaboradores y constantemente las personas que deben comunicar los cambios o diferentes situaciones no las dan a conocer en el momento justo.

Finalmente el involucramiento en el cambio que expresa que la mayor parte del personal aun es anuente al cambio, ya que consideran que no es necesario emplear la nueva tecnología en los procedimientos laborales y en ocasiones hay personas que se oponen a que se realicen cambios en el trabajo.

Consideraciones Finales

Para finalizar con la discusión de resultados obtenidos, es de suma importancia mencionar que los coordinadores del Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, tomen en consideración los resultados confrontados teóricamente, con el objeto de elaborar y llevar a la práctica los planes que se proponen dentro de este estudio, así mismo estar constantemente realizando planeaciones estratégicas que permitan mantener un grado de satisfacción de los colaboradores por medio de un clima organizacional adecuado. Según Galicia (2005) para mantener un buen clima organizacional es necesario evaluar periódicamente el mismo, atendiendo las necesidades de los colaboradores, revisar políticas salariales y conociendo las percepciones del personal. Cuando la motivación y el interés de los colaboradores es insatisfactorio, por las barreras que existen dentro del ámbito laboral es cuando se crea un inefectivo clima organizacional. Si se hace satisfactorio logrará implicaciones positivas en el comportamiento personal, rendimiento laboral, productividad, atención y por sobre todo cumplir con efectividad las metas y los objetivos de la institución.

Para dar respuesta a la interrogante, formulada en el planteamiento del problema: ¿Se puede elaborar un plan de capacitación, a través de los resultados obtenidos de la aplicación de un diagnóstico de clima organizacional en un departamento del hospital General San Juan de Dios? Se establece que si se puede elaborar un plan de capacitación, ya que la mayoría de los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional fueron insatisfactorios por lo cual es necesario cambiar dichos aspectos por medio de la capacitación.

CAPÍTULO VII

7.1 CONCLUSIONES

- El diagnóstico de clima organizacional permitió establecer, que los colaboradores del Departamento de Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, perciben el Liderazgo satisfactoriamente solamente en el Estimulo del Trabajo en Equipo, mientras que los aspectos de Solución de Conflictos, Estímulo de la Excelencia y Dirección son posicionados como insatisfactorios
- A través de la percepción del recurso humano se alcanzo determinar que la motivación se encuentra en un grado insatisfactorio en los aspectos de Reconocimiento de la aportación, Responsabilidad, Adecuación de las condiciones de trabajo y satisfactorio en el aspecto de Realización Personal.
- Por medio de los resultados obtenidos se logro identificar que los colaboradores perciben que la reciprocidad se encuentra satisfactoria en dos de sus aspectos que son Aplicación al Trabajo y Cuidado del patrimonio institucional, e insatisfactoria en los aspectos de Retribución y Equidad.
- Los resultados obtenidos lograron identificar que los colaboradores perciben que la participación no cumple con sus expectativas, situando a este indicador en un grado insatisfactorio en los cuatro aspectos que integra.
- El nivel de satisfacción de los colaboradores en su mayor porcentaje es insatisfactorio, lo que hace necesario presentar un plan de acción para fomentar la mejora del ambiente laboral.

7.2 RECOMENDACIONES

Se hace necesario considerar por parte del Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, las siguientes recomendaciones pensando que, del adecuado análisis de las mismas se pueda mejorar el clima organizacional logrando un mejor desempeño de los colaboradores, perfeccionando procesos encaminados a alcanzar la misión.

- Presentar a los coordinadores del Departamento de Laboratorio Clínico los resultados obtenidos en el estudio y analizar conjuntamente las estrategias que ayuden a fortalecer el liderazgo para lograr mayor satisfacción del recurso humano en la dirección, solución de conflictos y estímulo de la excelencia ya que de esta forma, el trabajo se realizará cumpliendo con los estándares de calidad y en óptimas condiciones.
- Una acción concreta para fomentar el interés de los colaboradores es por medio de la aplicación de actividades motivacionales como nombrar el empleado del mes, colocar un buzón de sugerencias o bien capacitaciones motivacionales que provoquen en el colaborador la satisfacción laboral.
- En relación al tema de reciprocidad se exhorta a realizar un programa de retribuciones que permita a la organización alcanzar los objetivos estratégicos y que se ajuste a las características y posibilidades que tenga la institución, así como a su entorno, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los colaboradores en condiciones de igualdad, tanto de trabajo, como de beneficios.
- La alta dirección debe considerar que la institución se construye sobre la base de la conciencia participativa tanto individual como grupal, razones por las cuales se sugiere mayor participación del recurso humano en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad, además de mantener al personal informado sobre los cambios importantes que suceden dentro de la institución y de las tareas a realizar, desarrollando una política participativa asignando el trabajo y beneficios con sistemas equitativos.

- Es necesario que se aplique el plan de acción propuesto que consiste en realizar una serie de capacitaciones dirigidas a todos los colaboradores, todas con el objetivo de mejorar las áreas que presentan insatisfacción, ya que las mismas responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral

CAPÍTULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

1. Editorial Mc Graw Hill (AÑO 2001) La participación en el trabajo, modelo de recursos humanos [En Red] Disponible en: <http://www.maixmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos> (2 de marzo 2010)
2. Chavez Zepeda, Juan Jose (1994) Elaboración de Proyectos de Investigación, Modulos de Aprendizaje. 2ª Edición, Guatemala.
3. Chiavenato, Idalberto. (2000) Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Colombia, Mc Graw-Hill
4. Evans J, y Lindsay (2000) Administración y Control de la Calidad Vol.15 Editorial Thomson
5. Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004) Administración una perspectiva global. (12ª. Ed.) McGraw Hill
6. Landy Frank J., Conte Jeffrey M (2005) . Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional (12ª. Ed.): McGraw Hill
7. Lussier Robert N. y Achua Chistopher F. (2005) Liderazgo. (12ª. Ed.): Editorial Thomson
8. Lussier Robert N. y Achua Chistopher F. (2005) Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (2ª. Ed.): Editorial Thomson
9. Martínez Gómez Elena (2001) Ergonomía en el trabajo” [En Red] Disponible en: <http://www.arturosoria.com/fisioterapia/art/ergonomia.asp>
10. Nelson, Bob (1994) 1001 Formas de Recompensar a los Empleados.(1era Ed.) Editorial Norma.
11. Oficina Panamericana de la Salud, OPS –OMS, Teoría y técnicas de desarrollo organizacional, Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. Guatemala, Guatemala , año 2003 Pp.30

12. Perdiguero Tomas G. y Garcia Reche Andres (2005) La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial (2ª. Ed.) Puv.
13. Reza Trosino Jesus Carlos (2006) Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. (1ª. Ed.) Panorama
14. Robbins, Stephen (2004) Comportamiento Organizacional (10ma Ed.) Mexico: Pearson Prentice Hall
15. Siliceo Aguilar Alfonso (2004) Capacitación y desarrollo de personal (4ª. Ed) Mexico: Noriega Editores

TESIS

1. BELTRAN, SANDRA. (2008) Análisis de los Factores Comunicación y Capacitación en el Clima y la Cultura Organizacional de la Empresa Bioimagen Ltda. Universidad de la Salle, Bogota, Colombia.
2. ESTRADA, ADA. (2007) El clima organizacional y la Motivación del Recurso Humano en una institución administrativa de Salud Publica en la Ciudad Capital. Tesis de Maestria Inédita. Universidad Mariano Galvez de Guatemala.
3. ESTRADA, OSWALDO. (2007) Diagnóstico de Clima Organizacional en tres cadenas de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Guatemala. Tesis de Licenciatura Inédita. Universidad Rafael Landivar. Guatemala
4. MALDONADO, MARITZA (2006) Programa de Capacitación dirigido a supervisores de ventas y vendedores como herramientas para los logros de la empresa de Servicios Total, S.A. Tesis de Maestria Inédita. Universidad de San Carlos de Guatemala.
5. MENDOZA, JORGE (2007) El clima organizacional en el Hospital Nacional de Huehuetenango Dr. Jorge Vides Molina Tesis de Licenciatura Inedita. Universidad Rafael Landivar, Huhuetenango.

ANEXOS

ANEXO No. 1

PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE PLANES DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LABORATORIO CLINICO DEL HOSPITAL GENERAL SAN JUAN DE DIOS

A. INTRODUCCIÓN

Es necesario que los directivos y supervisores apliquen las herramientas necesarias para mantener un ambiente de trabajo agradable, esto con el fin de mejorar las relaciones entre todos los miembros del departamento.

Tomando como base que el clima organizacional es la percepción que los colaboradores tienen acerca de su entidad de trabajo, es necesario que sea la misma institución la que periódicamente organice actividades de capacitación que fomenten en los colaboradores el deseo de practicar el liderazgo ante las diferentes situaciones laborales que se presentan, que creen un ambiente recíproco en el cual tanto colaborador como institución obtengan beneficios, que participen activamente en el trabajo, sobre todo que se encuentren motivados para hacerlo.

La calidad del trabajo realizado, el cumplimiento de objetivos institucionales, no dependen solamente de los directivos del departamento sino de todo el personal, para que esto se logre es necesario mantener un buen clima organizacional dentro del departamento.

Al finalizar de realizar el diagnóstico de clima organizacional por medio de la aplicación de un instrumento de recolección de datos (Inventario de clima organizacional) se realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para concluir con la presentación de planes de acción que consiste en una serie de capacitaciones que tienen como finalidad mejorar el ambiente laboral de los colaboradores.

B. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar al departamento de Laboratorio Clínico, las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional del Departamento.

C. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Facilitar la información necesaria a los directivos del departamento de Laboratorio Clínico en relación a la satisfacción que muestran los colaboradores acerca de su lugar de trabajo.

- Presentar las técnicas necesarias para mejorar los aspectos de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

D. PLANES DE ACCIÓN POR MEDIO DE LA CAPACITACIÓN

La elaboración de los planes de capacitación se realizó con el fin de presentar dichos planes a los coordinadores del Laboratorio Clínico del Hospital General San Juan de Dios, para que sean tomados como referencia al momento de realizar estrategias y planes de acción para mejorar el clima organizacional, que en este diagnóstico obtuvo en su mayoría aspectos deficientes.

Es necesario tomar en cuenta que si realmente se quiere reestructurar el ambiente laboral del departamento o bien crear un cambio trascendente, es indispensable cambiar las actitudes y formas de trabajar tanto de los coordinadores como de los colaboradores técnicos y operativos, por tal razón es importante elaborar diferentes planes de capacitación que vayan dirigidos a todos los niveles de personal que conforman el departamento.

PLAN DE CAPACITACIÓN No. 1

TEMA	"QUIEN ES UN BUEN LIDER"
DIRIGIDO A	Jefe de Departamento Supervisores
JUSTIFICACIÓN	Debido a los resultados obtenidos en el indicador de liderazgo, es necesario cambiar algunos procedimientos laborales, los cuales se lograrán por medio de la colaboración de los directivos y supervisores que tiene personal a su cargo, ya que deberán tomar en cuenta a todo el personal, no olvidando que un buen líder es aquel que de forma positiva logra inculcar actitudes positivas a sus seguidores.
OBJETIVO	Fomentar el deseo de ser líderes positivos de éxito a todos los coordinadores del departamento de Laboratorio Clínico, por medio de la presentación de métodos y técnicas que les ayuden a mejorar su estilo de trabajo por medio de el trabajo en grupo.
PROCEDIMIENTO	Se impartirá una charla de las cualidades que debe tener un buen líder y la importancia de ponerlas en prácticas.
IMPORTANCIA DEL LOGRO	Dicha capacitación se realizará para concientizar a los coordinadores, que para lograr el trabajo de forma idónea es necesario tener una buena actitud y que todo el personal forme parte de las actividades asignadas
TEMAS A INTEGRAR EN LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades de un buen líder • Pasos a seguir para convertirse en un buen líder

PLAN DE CAPACITACIÓN No. 2	
TEMA	"LA AUTOESTIMA Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y EL LIDERAZGO"
DIRIGIDO A	Personal Técnico Personal Operativo
JUSTIFICACIÓN	Para poder mejorar el factor de Liderazgo y Motivación es necesario que también se trabaje con el personal técnico y operativo, un plan de capacitación que fomente en ellos el deseo de expresar sus ideas para mejorar el desempeño laboral, ayudando así a que todo el personal logre el desarrollo integral y profesional.
OBJETIVO	Fortalecer la autoestima de los colaboradores por medio de la implementación de una capacitación que será de utilidad tanto para su productividad como para fortalecer el liderazgo.
PROCEDIMIENTO	Impartir una charla de la Autoestima y e indicar la relación que tiene la misma con la productividad laboral y el liderazgo.
IMPORTANCIA DEL LOGRO	Dicha capacitación se realizará para que los colaboradores, realicen el trabajo de forma correcta y para ello se necesita que tengan una buena autoestima ya que si el personal está bien, por ende realizara adecuadamente su trabajo.
TEMAS A INTEGRAR EN LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La autoestima • Productividad • Liderazgo • Diferencias entre ellas.

PLAN DE CAPACITACIÓN No. 3

TEMA	"LA COMUNICACIÓN LABORAL"
DIRIRIDO A	Personal Técnico
JUSTIFICACIÓN	Para poder mejorar el factor de participación es necesario que el personal conozca las diferentes técnicas de comunicación y así implementarlas en el escenario laboral.
OBJETIVO	Impartir al personal las técnicas necesarias para mejorar la comunicación entre el personal.
PROCEDIMIENTO	Impartir una capacitación en la cual se les proporcione a todos los técnicos de laboratorio las herramientas necesarias para que dentro del departamento exista una comunicación efectiva.
IMPORTANCIA DEL LOGRO	Dicha capacitación se realizará para que los colaboradores utilicen las herramientas necesarias para mantener la comunicación y de este modo lograr la efectiva realización del trabajo.
TEMAS A INTEGRAR EN LA CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• La comunicación• Tipos de comunicación• Técnicas de comunicación eficaz

PLAN DE CAPACITACIÓN No. 4

TEMA	"FORMAS DE INCENTIVAR"
DIRIRIDO A	Jefes de Departamento Supervisores
JUSTIFICACIÓN	Para resolver las deficiencias de reciprocidad que existen en el departamento es necesario que los coordinadores conozcan las formas que existen de incentivar a los colaboradores no importando si se trata de un incentivo monetario o no monetario.
OBJETIVO	Proporcionar a los coordinadores las formas que existen de incentivar por medio de una capacitación informativa.
PROCEDIMIENTO	Impartir una capacitación en la cual se den a conocer todas las formas que existen tanto para motivar al personal como para recompensarlo por la labor realizada
IMPORTANCIA DEL LOGRO	Dicha capacitación se realizará para que los coordinadores tengan alternativas de motivación y recompensa y puedan aplicarlas en el departamento.
TEMAS A INTEGRAR EN LA CAPACITACIÓN	Actividades sugeridas: <ul style="list-style-type: none">• Nombrar el empleado del mes• Colocar buzón de sugerencias• Talleres que fomenten el trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES FINALES DEL PLAN DE CAPACITACION

- Los colaboradores son un elemento fundamental e indispensable para la realización del trabajo se realice de forma integral y profesional, es por ello que se hace necesario que se mejoren día a día las condiciones del lugar de trabajo y el clima organizacional.
- Es indispensable realizar periódicamente capacitaciones motivacionales que fomenten la calidad del ambiente laboral, como el liderazgo y la participación.
- Es necesario que se realicen reuniones con el personal para poder intercambiar información de las mejoras o deficiencias encontradas, de este modo todos se involucrarán en el cambio y contraerán compromiso por la productividad del departamento.
- Es importante mencionar que no todas las capacitaciones antes propuestas pueden funcionar para mejorar el ambiente laboral, por ello es necesario adaptarlas a las condiciones de trabajo.
- Con la aplicación de diferentes actividades y capacitaciones se puede lograr un cambio trascendental en el clima organizacional del departamento

ANEXO No. 2

FICHA TECNICA

I. DATOS GENERALES

TITULO: Evaluación de Clima Organizacional
AUTOR: Organización Panamericana de la Salud (OPS)

II. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación está formada por 80 reflexiones, que integran varios aspectos del ambiente laboral con respecto a la motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, por lo cual al momento de procesar la información recopilada se podrá obtener una visión del clima organizacional del personal evaluado.

III. APLICACIÓN

Dicha evaluación se puede aplicar en forma individual o grupal, en un tiempo de (45 minutos máximo). Los factores que integra son:

Liderazgo

- Dirección (ítems 1,14,33,51,67)
- Estímulo de la Excelencia (ítems 15, 30,34,52,70)
- Estímulo del Trabajo en Equipo (ítems 2,17,35,50,73)
- Solución de Conflictos (16, 31,36,55,68)

Motivación

- Realización Personal (ítems 3,18,37,49,74)
- Reconocimiento de la Aportación (ítems 19,32, 40,56,69)
- Responsabilidad (ítems 4, 20, 43,57,75)
- Adecuación de las Condiciones de Trabajo (ítems 5,21,41,59,65)

Reciprocidad

- Aplicación al trabajo (ítems 6, 22, 42, 58, 71)
- Cuidado del Patrimonio Institucional (ítems 7,23,44,60,72)
- Retribución (ítems 8,24,39,54,66)
- Equidad (ítems 9,25,45,53,76)

Participación

- Compromiso por la Productividad (ítems 10,26,46,61,77)
- Compatibilización de Intereses (ítems 11, 27,47,62,78)
- Intercambio de Información (ítems 12,28,48,63,79)
- Involucramiento en el cambio (ítems 13,29,38,64,80)

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCTIVO

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

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero); o en caso contrario marque F (falso) en la Hoja de Respuestas que figura al final de este cuadernillo. Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Cuando tenga una duda sobre su respuesta haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta; hágalo con lápiz. Si borra, indique claramente cuál es su respuesta.

Recuerde que ésta no es una encuesta ni prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas; es solo una herramienta que, con respuestas objetivas y buen juicio, podría ser de ayuda para el desarrollo de la organización. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada reflexión es lo importante. Es trascendental que sus respuestas sean lo más honestas y objetivas.

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

REFLEXIONES

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de trabajo en esta Unidad exigen raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad
10. Los Problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente auto-motivado en el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.

Diagnóstico del Clima Organizacional

24. Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se despide a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.

47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad. .
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por que se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.

Diagnóstico del Clima Organizacional

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

ANEXO 4

HOJA DE RESPUESTAS

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CORRECTA EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE OBSERVE QUE LA SEGUNDA DE LA NUMERACIÓN ES HORIZONTAL

OBSERVE QUE LA SECUENCIA DE LA NUMERACIÓN ES HORIZONTAL |

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

ANEXO 5

PLANTILLA PARA LA CALIFICACIÓN DE HOJAS DE RESPUESTA

Perfore los cuadros que están marcados en negro y coloque esta plantilla sobre las hojas de respuestas que vaya a procesar. Si la respuesta coincide, la calificación será 1(1) de lo contrario será 0(0)

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

ANEXO 6

HOJA DE CONTEO

MATRIZ PARA INGRESAR RESULTADOS



MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL
 DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

HOJA DE CONTEO DE RESPUESTAS DEL INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

LUGAR:

FECHA:

AFIRMACIÓN	FORMULARIOS																		PUNTAJE TOTAL
	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	IC7	IC8	IC9	IC10	IC11	IC12	IC13	IC14	IC15	IC16	IC17	IC18	
1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	21
2	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	33
3	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	41
4	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	34
5	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
6	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
7	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	24
8	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	19
9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	16
10	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	23
11	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	32
12	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	14
13	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	23
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	20
15	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	21
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7