

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIQUIMULA



DILAN ODANYS AJULÓN CERVANTES

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIQUIMULA

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

DILAN ODANYS AJULÓN CERVANTES

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2023

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR
M.A. WALTER RAMIRO MAZARIEGOS BIOLIS**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Lic. Zoot. Merlin Wilfrido Osorio López
Representante de Profesores:	Mtro. Helmuth César Catalán Juárez
Representante de Profesores:	Mtro. José Emerio Guevara Auxume
Representante de Graduados:	Ing. Agr. Henry Estuardo Velásquez Guzmán
Representante de Estudiantes:	A.T. Zoila Lucrecia Argueta Ramos
Secretaria:	Licda. Yessica Azucena Oliva Monroy

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Mtro. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Coordinador de Carrera:	Mtro. Jaime René González Cámara

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Mtro. Jaime René González Cámara
Secretario:	Mtro. David Eduardo Villatoro Arévalo
Vocal:	Mtro. Carlos Leonel Cerna Ramírez

TERNA EVALUADORA

Mtro. Edwin Rolando Rivera Roque
Mtro. David Estuardo Villatoro Arévalo
Lic. José María Campos Díaz

Chiquimula, 13 de septiembre de 2023

Señores

Miembros del Consejo Directivo

Centro Universitario de Oriente -CUNORI-

Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-

Chiquimula, Ciudad

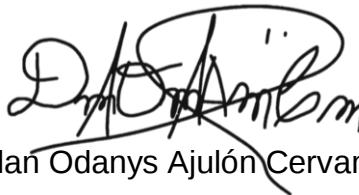
Respetables señores:

En cumplimiento con lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes, el trabajo de graduación titulado: **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIQUIMULA”**.

Con requisito previo a optar el título profesional de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Muy atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Dilan Odanys Ajulón Cervantes

Estudiante carné: 201744475

Chiquimula, 31 de mayo de 2023

Licenciado
Merlin Wilfrido Osorio López
Presidente del Consejo Directivo
Su Despacho

Señor Presidente:

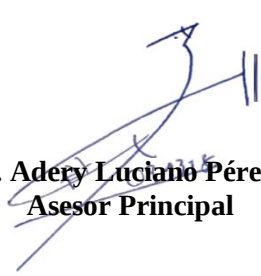
Sirva el presente para informarle que en calidad de asesor de Trabajos de Graduación de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de esta casa de estudios superiores, procedí a verificar los elementos técnicos que conforman el documento titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIQUIMULA”** elaborado en la modalidad de Monografía de investigación, a cargo del estudiante **DILAN ODANYS AJULÓN CERVANTES**.

Por lo tanto, en mi calidad de **ASESOR PRINCIPAL**, hago constar que se efectuó la revisión técnica correspondiente como parte de la asesoría y acompañamiento en el proceso de evaluación, brindando al sustentante una serie de sugerencias y recomendaciones para mejorar el trabajo, verificando asimismo las correcciones que fueron atendidas por el estudiante en forma aceptable. Se responsabiliza al autor sobre el contenido, interpretación, uso de las fuentes bibliográficas y presentación que contiene el informe de la tesis realizada.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional del sustentante **AJULÓN CERVANTES**, en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de graduación de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Diario– de este centro de estudio.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M.Sc. Adery Luciano Pérez Yoc
Asesor Principal

c.c. Archivo.

D-TG-AE-225/2023

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó el estudiante **DILAN ODANYS AJULÓN CERVANTES** titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIQUIMULA**", trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Coordinador de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI, con base en las facultades que le otorgan las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria, **AUTORIZA** que el documento sea publicado como Trabajo de Graduación a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a veinte de septiembre de dos mil veintitrés.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. Zoot. Merlin Wilfrido Osorio López

DIRECTOR
CUNORI - USAC



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por sus bendiciones, por darme la perseverancia e inteligencia para lograr cada meta; por guiarme hasta llegar a este momento. Porque es su voluntad que el día de hoy he podido lograr ser un profesional.

A MIS PADRES

Rony Estuardo Ajulón Tejada y Azucena del Carmen Cervantes Ceferino, por el amor e instruirme en el buen camino; por formar a la persona en la que me he convertido. Por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se logran grandes objetivos.

A MIS HERMANOS

Bryam Alexander y Zuleika Azucena Ajulón Cervantes, por su apoyo, están siempre en mi corazón, espero ser siempre un ejemplo y fuente de inspiración en sus vidas.

A MIS ABUELOS

Por los consejos, el amor brindado en mi vida, en especial a Milagros Ceferino, quien me cuidó de pequeño, gracias por ser una gran abuela y brindarme el amor como una madre.

A MI FAMILIA

Tíos, primos y demás familia, por su apoyo y muestras de cariño en todo momento.

A MI NOVIA

Nataly Estela Tomasino Castillo, por ser parte de esta etapa de mi vida, gracias por ser tan especial, brindarme su amor en todo momento y apoyarme en este proceso, espero poder cumplir muchas metas más juntos.

A MIS AMIGOS	Por apoyarme y darme ánimo para seguir buscando el éxito profesional.
A MI ASESOR	Mtro. Adery Luciano Pérez Yoc, por su apoyo incondicional, orientarme y asesorarme en este proceso de la investigación, por compartir sus conocimientos hasta alcanzar esta meta.
A MI CATEDRÁTICA DE SEMINARIO	Dra. Bianka Girón Campos, por su valioso tiempo, dedicación y orientación brindada en el desarrollo de la investigación, por el esfuerzo para permitirnos terminar este proceso pronto.
A MI TERNA EVALUADORA	Mtro. David Estuardo Villatoro Arévalo, Mtro. Edwin Rolando Rivera Roque, Lic. José María Campos Díaz, por su orientación y revisión en la elaboración de la presente investigación.
A MIS CATEDRÁTICOS	A cada uno por nombre; por su entrega y dedicación en la formación como profesional, por sus consejos y orientación durante toda la trayectoria académica.
AL HOSPITAL DE CHIQUIMULA	Por permitirme realizar mi trabajo de investigación y obtener un crecimiento personal y profesional.
A CUNORI	Por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de crecer como persona y formarme como profesional.

RESUMEN

El clima organizacional permite analizar las diferentes percepciones que los colaboradores tienen en relación a la institución donde laboran, debido a que es la expresión de cómo se sienten, piensan y se desenvuelven dentro de una organización. Esta puede ser tanto favorable como desfavorable para el buen desempeño de la misma, pues manifiesta la opinión que los colaboradores y dirigentes tienen de ella.

Analizar el clima organizacional en una institución hospitalaria es una de las herramientas estratégicas que ayudan al mejoramiento continuo, puesto que, mediante su análisis permite establecer factores claves que permitan incrementar la calidad de vida laboral de los colaboradores, y con ello mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a la población.

Por tal razón, esta investigación tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula. Para ello, se utilizó el modelo teórico de Litwin y Stringer, quienes surgieron analizar la estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensas, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos e identidad institucional.

Esta investigación fue de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo que permitió identificar el impacto de una opinión, actitud o comportamiento que se desarrollaba dentro del grupo objetivo de la institución.

El cuestionario utilizado para desarrollar la investigación, se le realizó el análisis de coeficiente alfa de Cronbach; con el propósito de validar el instrumento se utilizó el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 con base en el criterio planteado por Blanco y Alvarado (2005), dando como resultado un coeficiente de

confiabilidad de 0.966%, resultado obtenido a través de una prueba piloto, considerando este porcentaje como alto y confiable para los efectos del instrumento.

La información recabada fue analizada a través del programa SPSS Statistics 26, utilizando variables cuantitativas, medidas en una escala de intervalos. La técnica paramétrica utilizada fue la escala de Likert, haciéndose uso de una tabla de cálculos (baremos) para medir los aportes de la población estudiada.

Como conclusión de la investigación, fue evidente que la percepción por parte de los colaboradores sobre el clima organizacional se encuentra en un nivel “medio”, indicando que ha sido percibida en niveles aceptables pero puede mejorar.

Así mismo, la percepción sobre la responsabilidad, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares e identidad se encuentra en un nivel “medio”, indicando que el personal es responsable en su trabajo, las decisiones se toman con precaución, existe una atmósfera amistosa, existe un buen desempeño en labores diarias, sus superiores les hablan poco sobre sus aspiraciones y se sienten parte de un equipo que funciona bien.

Cabe resaltar que la percepción por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional se encuentra en un nivel “alto”, indicando que la mayor parte del personal administrativo de los diferentes departamentos de la institución tiene muy claro las tareas, la toma de decisiones, las políticas institucionales, la estructura organizacional, la productividad, la planificación, y las reglas establecidas.

Además, la percepción del personal administrativo sobre las recompensas y la solución de conflictos, se encuentra en un nivel bajo, indicando que los colaboradores ocasionalmente reciben reconocimientos por su buen desempeño laboral y de vez en cuando se estimulan las discusiones y la libre expresión en la institución.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto	4
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Sistematización del problema	7
1.4 Objeto de estudio	8
1.5 Delimitación del problema.....	8
1.6 Justificación	9
1.7 Objetivos	10
1.7.1 Objetivo general	10
1.7.2 Objetivos específicos	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el clima organizacional	12
2.2 Conceptos y categorías	15
2.3 Aportes explicativos de otros autores	18
2.4 Toma de posición sobre el asunto	20
2.5 Aspectos referenciales	21

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1	Tipo de investigación	28
3.2	Método	28
3.3	Estadística	29
3.3.1.	Escala de Likert.....	29
3.3.2.	Coeficiente Alfa de Cronbach.....	29
3.3.3.	Baremos.....	30
3.4	Definición de población.....	33
3.5	Técnica e instrumento de recolección de datos	34
3.5.1.	Técnica	34
3.5.2.	Instrumento	34
3.6	Fuentes de información y estrategias de investigación	35
3.6.1.	Fuentes de información	35
3.6.2.	Estrategias de investigación	35
3.7	Operacionalización de variables e indicadores	36

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Consideraciones preliminares.....	39
4.2	Análisis de la información general	40
4.3	Análisis descriptivo	43
4.3.1.	Estructura organizacional	43

4.3.2	Responsabilidad.....	45
4.3.3	Recompensa.....	47
4.3.4	Desafíos.....	48
4.3.5	Relaciones interpersonales	49
4.3.6	Cooperación.....	51
4.3.7	Estándares.....	52
4.3.8	Solución de conflictos.....	54
4.3.9	Identidad institucional.....	55
4.4	Consideraciones finales.....	56
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES		61
REFERENCIAS		63
ANEXOS.....		65
APÉNDICES		73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1 Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad	30
2 Niveles utilizados para medir el clima organizacional y sus subvariables.....	31
3 Personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula.....	33
4 Operacionalización de variables e indicadores	36
5 Alfa de Cronbach.....	39
6 Distribución del personal administrativo por departamento y renglón presupuestario.....	40
7 Niveles de estructura del personal administrativo por departamentos del Hospital.....	44
8 Niveles de responsabilidad del personal administrativo por departamentos del Hospital	45
9 Niveles de recompensa del personal administrativo por departamentos del Hospital	47
10 Niveles de desafíos del personal administrativo por departamentos del Hospital.....	48
11 Niveles de relaciones interpersonales del personal administrativo por departamentos del Hospital	50
12 Niveles de cooperación del personal administrativo por departamentos del Hospital	51
13 Niveles de estándares del personal administrativo por departamentos del Hospital	52
14 Niveles de solución de conflictos del personal administrativo por departamentos del Hospital	54
15 Niveles de identidad institucional del personal administrativo por departamentos del Hospital	55

16	Niveles de clima organizacional del personal administrativo por departamentos del Hospital	57
17	Acciones propuestas para mejorar el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1	Organigrama del Hospital Nacional de Chiquimula..... 27
2	Niveles de clima organizacional por subvariable 58

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es una característica relativamente duradera en el ambiente interno de una organización y que es experimentada por cada uno de sus miembros, esta puede influir en su comportamiento y puede ser explicado mediante las características de la organización.

La importancia de este tema para las empresas e instituciones tanto públicas como privadas, es el ambiente que se desarrolla en las diferentes actividades productivas y de servicio, puesto que incide de una forma positiva o negativa, e influye en el proceder de las actividades de los integrantes de la organización.

El trabajo que desempeña cada colaborador en esta institución es importante, pues una adecuada percepción sobre el clima organizacional contribuiría de forma eficiente en la planificación y administración de la entidad hospitalaria. Este aspecto establece el panorama del estudio por que influye en el desempeño eficiente y eficaz, la motivación y satisfacción de los empleados, cuyas características del ambiente laboral las perciben directa o indirectamente.

Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación tuvo como objeto de estudio la identificación del clima organizacional en el personal administrativo del Hospital de Chiquimula, en la cual se planteó la siguiente pregunta, ¿cuál es la percepción del personal administrativo sobre el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula?, para analizar el clima organizacional y plantear bases para mejorar los aspectos actuales de la institución.

Así mismo, se plantearon objetivos específicos que permitieron identificar y establecer la percepción por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional, la responsabilidad por parte de los trabajadores, las recompensas que se ofrecen a los colaboradores, los desafíos que establecen los altos mandos, las relaciones interpersonales y laborales que se promueve en el personal administrativo, la coopera-

ción que se manifiesta por los altos mandos hacia los colaboradores, los estándares establecidos para medir la realización de las funciones de los colaboradores, la solución de conflictos de los altos mandos en el personal administrativo y la identidad ideológica e institucional del trabajador.

En el capítulo I, se presenta los antecedentes y contextos del problema, con relación al clima organizacional, así mismo formula la pregunta de investigación, se presenta la sistematización con base en la variable clima organizacional y sus subvariables, las cuales son: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos e identidad. En este apartado, también se incluye la delimitación del problema, la justificación el objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

En el capítulo II, se presenta una serie de teorías relacionadas con el tema de clima organizacional y se define el modelo por el cual se abordó la investigación, el cual incluye nueve elementos básicos, los cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos e identidad. En este capítulo se aborda la concepción general sobre el asunto, conceptos y categorías, aportes explicativos de otros autores, toma de posición sobre el asunto y aspectos referenciales de la institución donde se realizó la investigación.

El capítulo III contiene el diseño metodológico, el cual incluye el tipo de investigación, el método, la estadística, la población, la técnica e instrumento que se utilizó para la recolección de datos. Así mismo, se detalla las fuentes de información utilizadas, las estrategias que se implementaron para facilitar la recolección de datos y la operacionalización de variables e indicadores.

El capítulo IV, presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la información proporcionada por el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula, a través del instrumento utilizado para la evaluación de las distintas subvariables del modelo utilizado del clima organizacional. Para el análisis e

interpretación de los resultados se utilizaron tablas de contingencia que permitieron realizar el análisis descriptivo y medir cada una de las variables.

Así también se incluyen las conclusiones a las que se llegó la investigación, las recomendaciones, las fuentes bibliográficas consultadas, una propuesta de plan de mejora del clima organizacional y los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto

El clima organizacional, según los teóricos Litwin y Stringer, es una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

Este es un tema de gran importancia para las empresas e instituciones, tanto públicas como privadas, debido a que es el ambiente laboral donde se desarrollan las actividades productivas o de servicios, siempre en la búsqueda de una mejora continua de sus estructuras, procesos, recurso humano y así conseguir una gestión de calidad.

El ambiente percibido dentro de una organización, es producto de la acción de cada integrante de acuerdo a la relación que este tenga y a la estructura organizacional en la que se desenvuelva, la cual orienta su comportamiento, percepción, actitud y participación, determinando así la satisfacción y la eficiencia en el trabajo.

En el año 2018 la institución fue objeto de estudio por una estudiante de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien realizó su investigación denominada: “La cultura organizacional y su relación con el compromiso organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional De Chiquimula” donde el estudio evidenció una correlación “positiva alta”, estableciendo que los aspectos como artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias y prejuicios básicos, influyen significativamente en el grado de compromiso organizacional en el personal administrativo.

Actualmente no existe una investigación que se enfoque en la problemática de la percepción que tiene el personal administrativo sobre el clima organizacional en la institución, es decir, el conocimiento que cada uno tiene producto de la percepción de lo que ve, oye, siente y desea del ambiente de la estructura organizacional, en la cual desarrolla su labor.

Por lo tanto, el interés producido por el campo del clima organizacional está basado en el importante papel que juegan los integrantes de la organización sobre sus modos de pensar, sentir y hacer; así mismo, la forma en que su organización vive y se desarrolla. Por ello, el estudio sobre el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula, nació del reconocimiento de que toda persona percibe de manera diferente el ámbito en donde se desenvuelve; dicha percepción influye en el comportamiento de cada individuo en la organización, por ende, las complicaciones que el ambiente genera.

Por tal razón, fue de suma importancia la realización de esta investigación para conocer la repercusión que pudo tener el personal administrativo con la responsabilidad, las relaciones interpersonales, la cooperación, el manejo de conflictos, entre otras variables, que influyeron en el comportamiento y el trato hacia otras personas, evitando que se pueda brindar un servicio de buena calidad hacia los pacientes y sus acompañantes.

Tomando en cuenta los cambios en la vida de las personas a causa de la pandemia por Covid-19, ante la cual los gobiernos tomaron medidas sanitarias de distanciamiento social para contrarrestar los contagios, estas medidas no solo afectaron a la población, también ha provocado que las organizaciones ejecuten estrategias que garantizan el funcionamiento de sus operaciones y tomar las precauciones necesarias para evitar que la vida de sus colaboradores esté en riesgo.

También ha provocado que las organizaciones que operan en el sector de la salud se vean saturadas por el número de pacientes que atienden diariamente, ocasionando que el personal esté expuesto a altos niveles de estrés que afecta no solo a la calidad del servicio hacia los pacientes, sino también a la calidad de vida profesional del trabajador.

De este modo, evitar que exista un mal clima organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional para que se puedan cumplir con los objetivos y se puedan alcanzar las metas que tienen planteadas como organización, esto con el fin de prevenir una alta rotación, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimientos de los objetivos y ausentismo, en vista de que estos son síntomas frecuentes en aquellos climas organizacionales insanos.

El estrés es una enfermedad y se considera como la más dañina para los trabajadores, debido a que desencadena depresión, ansiedad, males estomacales o, incluso, neurosis. La prevención del estrés consiste en dos partes; del lado de la organización, debe proveer lo necesario para que se sienta a gusto con su labor el empleado, por parte del empleado, debe buscar equilibrar su vida personal con su vida laboral.

Un mal clima organizacional puede tener más factores que lo desencadenen, sin embargo, una de las mejores formas de prevenirlo es fomentar el trabajo en equipo puesto que todo sale mejor cuando se trabaja colaborativamente por un objetivo común y se obtienen beneficios fundamentales como el aumento de la motivación y la disminución del estrés.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la percepción del personal administrativo sobre el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la percepción por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional?
- ¿Cuál es la percepción sobre la responsabilidad por parte de los trabajadores?
- ¿Cuál es la percepción sobre las recompensas que se ofrecen a los colaboradores?
- ¿Cuál es la percepción sobre los desafíos que establecen los altos mandos?
- ¿Cuál es la percepción sobre las relaciones interpersonales y laborales que se promueve en el personal administrativo?
- ¿Cuál es la percepción sobre la cooperación que se manifiesta por los altos mandos hacia los colaboradores?
- ¿Cuál es la percepción sobre los estándares establecidos para medir la realización de las funciones de los colaboradores?
- ¿Cuál es la percepción sobre la solución de conflictos de los altos mandos en el personal administrativo?
- ¿Cuál es la percepción sobre la identidad ideológica e institucional del trabajador?

1.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio fue la identificación del clima organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula.

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación geográfica

Se llevó a cabo la investigación en 2a. calle y 14a. avenida, zona 1 Chiquimula, Chiquimula.

1.5.2 Delimitación institucional

La institución donde se desarrolló la investigación fue en el Hospital Nacional de Chiquimula.

1.5.3 Delimitación personal

Personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula.

1.5.4 Delimitación temporal

Se llevó a cabo durante los meses de octubre y noviembre del año 2022.

1.5.5 Delimitación teórica

El tema clima organizacional se abordó según el modelo teórico propuesto por los investigadores Litwin y Stringer en el año 1968, que sugieren analizar la estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensas, desafíos, relaciones

interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos e identidad institucional.

1.6 Justificación

No conocer el clima organizacional trae como consecuencias en el ambiente de trabajo actitudes negativas, por lo que para los empleados sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos planteados, sino soportar las situaciones del día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica un desgaste físico, mental y emocional para los colaboradores, afectando no solo al recurso humano, sino también a la organización, que como consecuencia de un mal clima organizacional, la institución no alcanza sus metas.

No fomentar un clima agradable genera ciertos problemas como la disminución de la productividad y la calidad de la atención, quejas y comentarios negativos, tanto internos como externos, individualidad en tareas establecidas, bajo compromiso y baja motivación, pues se sabe que si los empleados están motivados y satisfechos con el clima organizacional, trabajarán más eficientemente y de mejor manera.

La importancia de conocer cómo es el clima organizacional radica en que este puede impactar significativamente los resultados en la organización, debido a que si se fomenta el liderazgo positivo y la igualdad de oportunidades, los colaboradores desarrollan autonomía, se cultivan las buenas relaciones interpersonales, se fortalecen la comunicación y los vínculos de confianza, entre otros aspectos positivos para la organización. El clima organizacional influye en el rendimiento de la empresa y puede determinar que el mismo sea bueno o malo.

Debido a las repercusiones que el clima organizacional puede provocar en el comportamiento y desempeño laboral fue importante realizar una medición del clima organizacional, para determinar las percepciones que tenían los trabajadores sobre

distintos factores organizacionales; tales como las relaciones con los demás, los desafíos, la cooperación, la responsabilidad, la identidad institucional; entre otros.

Todo esto con el fin de detectar cómo se sienten realmente, si están cómodos en su área de trabajo, si creen que el ambiente es agradable, si consideran que el trabajo que realizan les ofrece una satisfacción personal. De este modo, lograr determinar cómo es el clima organizacional y plantear bases para que más adelante se busquen alternativas para mejorar los aspectos que están influyendo en la institución; pues se sabe que el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral y, por lo tanto, en la productividad de la misma.

Por consiguiente, una medición de este tipo es muy importante, ya que como consecuencia de este estudio se espera obtener características y factores con debilidad, para poder aportar recomendaciones apropiadas, con la finalidad de obtener una mejora en el clima, con un ambiente cómodo y sin tensiones, que facilite la comunicación y la relación entre los miembros, que se pueda incrementar el sentimiento de pertenencia al grupo y el reconocimiento de mejora en la productividad y a su vez lograr el desarrollo personal y profesional.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Analizar el clima organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula para proponer mejoras en las debilidades que se encuentran en la institución.

1.7.2 Objetivos específicos

- Identificar la percepción por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional.

- Establecer la percepción sobre la responsabilidad por parte de los trabajadores.
- Determinar la percepción sobre las recompensas que se ofrecen a los colaboradores.
- Identificar la percepción sobre los desafíos que establecen los altos mandos.
- Establecer la percepción sobre las relaciones interpersonales y laborales que se promueve en el personal administrativo.
- Determinar la percepción sobre la cooperación que se manifiesta por los altos mandos hacia los colaboradores.
- Identificar la percepción sobre los estándares establecidos para medir la realización de las funciones de los colaboradores.
- Establecer la percepción sobre la solución de conflictos de los altos mandos en el personal administrativo.
- Determinar la percepción sobre la identidad ideológica e institucional del trabajador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el clima organizacional

Del Cid Agustín (2018) desarrolló la investigación sobre “Clima organizacional del Centro de Atención Permanente CAP Jocotán, Chiquimula”, donde se recolectaron datos por medio de un cuestionario. Todas las preguntas se diseñaron con cuatro opciones de respuesta, las cuales fueron encaminadas a determinar la percepción con cada una de las categorías del clima organizacional, tal como están diseñados los objetivos en el modelo que propone Litwin y Stringer, en 1962, para una escuela pública en los Estados Unidos.

Como resultado, se estimó un promedio global de percepción hasta la actualidad de un 54.13% ubicando este dato, en la escala de regular, al clima organizacional. Las opiniones que cada uno de los empleados sobre cada uno de los descriptores es lo que le da este rango, ya que se le asignó una ponderación a cada opinión.

Como conclusión, al analizar el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de Jocotán, se determinó que este se ubica en la escala de apreciación regular, debido a la percepción que los empleados tienen de cada una de las categorías, según el modelo de estudio, el promedio generaliza las categorías debido a los distintos descriptores que se utilizaron, la muestra de estudio determinó que la categoría más afectada es la identidad institucional.

El concepto de clima organizacional fue diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, quienes lo tomaban como un nexo entre el individuo y su medio, que era creado por distintos estilos de liderazgo y que tenía un impacto sobre el desempeño. Sin embargo, se considera que hay precursores históricos de este concepto, como Tolman y Lewin. Tolman, lo que buscaba era predecir y explicar la conducta de las personas con base en “mapas cognitivos” que cada uno construía personalmente

sobre lo que percibía del ambiente. Kurt Lewin, por su parte, hablaba desde la base de la Psicología de la Gestalt, declarando que el clima organizacional era un indicador de cómo era la totalidad de la organización (Didier, 2009; Stringer 2002; como se citó en Valencia Duarte, 2010).

Sin embargo, el constructor de clima organizacional como tal, fue diseñado por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. En esa misma década, Tagiuri ya publicaba un ensayo donde definía el clima organizacional, mientras que en 1963 Halpin y Croft también estudiaron el concepto, aunque fueron Litwin y Stringer quienes lo desarrollaron en el contexto de los negocios en 1968. Ese mismo año, Schneider y Bartlett realizaron por primera vez una evaluación del clima organizacional (Ávila y Rocha, 2007; Didier, 2009; como se citó en Valencia Duarte, 2010).

Méndez (2006, como se citó en García Solarte, 2009) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

De acuerdo con Méndez (2006, como se citó en García Solarte, 2009) el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Existen distintas definiciones del clima organizacional, las que están determinadas por el enfoque teórico con el que cada investigador lo mire. En este sentido, de acuerdo a Brunet (1987), una de las formas existentes para definir el clima organizacional, es la propuesta por James y Jones (1974) la que se basa más que nada en el aspecto metodológico de la investigación de este (como se citó en Valencia Duarte, 2010, p. 11)

En cuanto a las definiciones basadas en las características de la organización, están por ejemplo las de Campbell, de Katz y Kahn del año 1966, de Poole y McPhee de 1983, de Glick 1985, Ávila y Rocha 2007, (como se citó en Valencia Duarte, 2010). Dichos autores sostienen que el clima organizacional es un conjunto de atributos, características o variables de la organización que la describen, que describen el contexto organizacional y que pueden ser manipulados por ella misma.

Con respecto a definiciones basadas en la interacción persona-situación, se ha encontrado pocas. Davis y Newstrom afirman que el clima organizacional “surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y su ambiente”. Previamente, en 1976, Payne y Pugh, ya habían definido el clima organizacional como el nexo entre los niveles de análisis individual y organizacional de los procesos que ocurren en la organización (Valencia Duarte, 2010, p. 13)

En las definiciones contemporáneas, se puede encontrar la de Stringer, quien sostiene que el clima organizacional es “la acumulación y patrón de los determinantes de la motivación excitada”. En otras palabras, concibe al clima como una acumulación de pensamientos y sentimientos respecto del lugar de trabajo, y estos pensamientos y sentimientos afectan la forma en cómo se trabaja al afectar la motivación de quien los experimenta. Es “un constructo general que representa una propiedad del ambiente organizacional que es percibida directa o indirectamente por los individuos” (Stringer, 2002, como se citó en Valencia Duarte, 2010).

2.2 Conceptos y categorías

Según Ivancevich y Donnelly (1990, como se citó en Del Cid Agustín, 2018), el clima es un conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región; condiciones o circunstancias físicas, sociales, etc., clima intelectual, político, ambiental, es la sensación personalidad o carácter de un ambiente en particular, enfocándolo al sector empresarial, es el ambiente que se define en una organización o institución.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Toda organización tiene características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

Estas características o propiedades del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización; por ello, este ambiente interno puede ser de confianza, desarrollo, miedo, inestabilidad o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización.

Dessler (1993, como se citó en Del Cid Agustín, 2018), plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Existen diferentes modelos y definiciones sobre el clima organizacional, los cuales al realizar un estudio son de mucha ayuda para el investigador porque sirven como base para el desarrollo de cada investigación, a continuación se desarrolla el modelo teórico de Litwin y Stringer con cada una de las variables que este modelo proporciona, el cual dio sustento a esta investigación.

Crofts (2004, como se citó en Del Cid Agustín, 2018), define el clima organizacional como “La opinión que el empleado se forma de la organización. Los defensores del enfoque de la medida perceptiva de los atributos individuales ubican la base para generar el clima dentro del individuo mismo. Esto implica que el individuo percibe el clima organizacional, únicamente en función de las necesidades personales que la empresa le puede satisfacer. Esto resalta la controversia entre lo estructural y lo perceptual”.

En este mismo sentido, bajo el punto de vista de la medida perceptual de los atributos organizacionales se encuentran las restantes, tales como: Litwin y Stringer, quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización (Del Cid Agustín, 2018).

La visión más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y objetivo, los representantes de esta teoría son Litwin y Stringer (1968, como se citó en Del Cid Agustín, 2018), para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema focal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

El modelo que proponen los autores para determinar el clima organizacional en una institución debe conformar 9 elementos básicos, mismos que se describen según la jerarquización que determina las necesidades de las instituciones.

- a. **Estructura organizacional:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia,

versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.

- b. Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización 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.
- c. 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 organización utiliza más el premio que el castigo.
- d. Desafío (Toma de riesgos):** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización 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.
- e. Relaciones interpersonales:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- f. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- g. Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

- h. Solución de conflictos:** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.
- i. Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

2.3 Aportes explicativos de otros autores

La investigación realizada por Cerna Guancín (2017) denominada “Clima Organizacional y su relación con el Compromiso Laboral en los empleados de los hoteles miembros de la asociación de Hoteleros de Esquipulas –AHDESQUI-” tuvo por objetivo general “Analizar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los empleados de los hoteles miembros de la Asociación de Hoteleros de Esquipulas –AHDESQUI-, Chiquimula”.

Al analizar individualmente los elementos del clima organizacional, permitió comprenderlo con una mayor profundidad; no obstante, es indispensable analizar de forma global la correlación entre las dos variables principales que componen el estudio. Considerando los argumentos planteados, se estableció la hipótesis general de investigación de la siguiente forma:

Hi: A mejor percepción del clima organizacional, mayor compromiso laboral de los empleados de pequeños y medianos hoteles del municipio de Esquipulas, Chiquimula.

El índice de correlación entre las variables asciende a 0.856. Este índice equivale a una correlación positiva alta; es decir, que los elementos del estudio tienen una estrecha interrelación entre sí, y que, al incrementar el valor de una, se incrementará sustancialmente el valor de la segunda variable. La correlación positiva alta

existente tiene sus bases en la creación de un ambiente en el cual los trabajadores deseen, necesiten o deban permanecer.

La investigación realizada por Bonilla Guerra (2012), tuvo por objetivo general “Describir cuál es el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula”.

Luego de haber ponderado cada variable se obtiene un 60.12% de satisfacción. Esto indica que el clima laboral en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula es satisfactorio, de acuerdo con la escala de apreciación del clima organizacional.

De manera general, el clima organizacional que prevalece en la DIDEDUC es agradable. El clima que se manifiesta es el de tipo II, autoritario paternalista. Así también el nivel de insatisfacción es mayor en las mujeres, especialmente con respecto a: Carga de trabajo, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo y condiciones de trabajo.

Cuadra Peralta y Veloso Besio (2007), en su investigación manifiestan que el objetivo original de su investigación era examinar el efecto moderador de Grado de Supervisión en la relación entre liderazgo y la satisfacción, motivación y clima organizacional, en la cual se plantearon ocho hipótesis:

- H1: El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con clima laboral
- H2: El liderazgo transformacional se correlaciona positivamente con satisfacción laboral
- H3: El liderazgo transaccional se correlaciona positivamente con clima laboral
- H4: El liderazgo transaccional se correlaciona positivamente con satisfacción laboral
- H5: Consideración se correlaciona positivamente con clima laboral

- H6: Consideración se correlaciona positivamente con satisfacción laboral
- H7: Iniciación de estructura se correlaciona positivamente con clima laboral
- H8: Iniciación de estructura se correlaciona positivamente con satisfacción laboral

El objetivo inicial de la investigación era comprobar las relaciones existentes entre variables asociadas al liderazgo (transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura) e indicadores subjetivos de satisfacción y clima. Cada una de estas relaciones hipotetizadas se confirmaron mediante los análisis estadísticos correspondientes.

Por tanto, se pudo establecer que, liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral. En el presente estudio, se encontró que liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y 31% de la varianza de satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor, siendo, una de las variables que más peso tiene en la organización.

2.4 Toma de posición sobre el asunto

Para detallar el enfoque que tuvo la investigación, se realizó un análisis de los aspectos relacionados a la organización, tomando en cuenta que la finalidad del Hospital Nacional de Chiquimula es brindar un servicio a la sociedad; bajo esta perspectiva se realizó un estudio bajo la corriente de pensamiento social, considerando que este enfoque es utilizado por investigadores para aprender sobre las personas y las sociedades, permitiendo obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad, o bien, estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar conocimientos con fines prácticos.

Así mismo, la investigación se abordó bajo la corriente de pensamiento académico, ya que nos permite tanto a estudiantes como personal docente e investigadores ampliar diversos tipos de conocimientos identificando hechos y opiniones que

ayuden a resolver un problema mediante métodos formales, científicos o sistemáticos.

El modelo utilizado se abordó porque los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción de un individuo, es decir, que permitirá identificar el clima de los trabajadores a partir de la percepción correspondiente del pensar propio sobre reglas establecidas, el estilo formal de los trabajadores y otros factores ambientales importantes sobre actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización.

Esto permitirá aprovechar las fortalezas que se manifiesten en la investigación y realizar una intervención en los aspectos del clima relacionados con la recompensa, la identidad, los estándares de desempeño, y el conflicto, los cuales son áreas de mejora.

2.5 Aspectos referenciales

La información de este inciso fue tomada del trabajo de graduación Linares Ramos, (2018) “la cultura organizacional y su relación con el compromiso organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula” (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, CUNORI, Chiquimula, a la cual se le agregó información adicional proporcionada por la unidad de informática del Hospital Nacional de Chiquimula.

a. Hospital Nacional de Chiquimula

i. Antecedentes

El Plan Estratégico del Hospital Nacional de Chiquimula 2011-2015, refiere que “Chiquimula carecía aún por el año 1872 de un centro especial, para la atención de

los enfermos, en ese tiempo los atendían en una sala provisional que se había instalado en el convento de el calvario. El Hospital Nacional Chiquimula se remonta al siglo XIX, fue en 1873, siendo alcalde municipal el General Pío Porta, que se aprovechó de una visita del Presidente de la República, Justo Rufino Barrios, para plantearle la dramática situación que vivían los chiquimultecos.

En ese mismo instante, Barrios ordenó que pusieran a disposición de la Tesorería Municipal la suma de Q.2.000.00 pesos para comenzar la construcción en un predio donado por el General Pío Porta y al retornar Barrios a la Capital de inmediato firmó dos decretos favoreciendo ampliamente a Chiquimula, uno de fecha 12 de noviembre de 1873 creando el Instituto Normal para Varones de Oriente I.N.V.O. y el otro de fecha 13 de Noviembre de ese mismo año dando vida al Hospital General de Oriente”.

La construcción del Hospital fue terminada hasta el año de 1888 cuando era jefe político y Comandante de Armas el General Juan Conde, quien fue el primer director de dicho centro asistencial. Siendo Presidente el General Manuel Arana Osorio, se mandó a construir el Hospital Modular, donde funciona hasta la fecha, dejando el edificio antiguo, para dar paso a cuatro instituciones, Club Sacachispas, Policía Nacional Civil, Piscina Olímpica y FUNDABIEM.

Actualmente se cuenta con dos servicios de emergencias totalmente remodeladas, emergencia para adultos y niños y la actual emergencia de maternidad recién inaugurada pero aún carece de personal suficiente y equipo para un mejor servicio y mayor nivel de atención.

La consulta externa fue equipada desde su inicio pero construida posteriormente. En la actualidad, resultan insuficientes las instalaciones para poder cubrir la cantidad de pacientes que lo demandan. El servicio de cuidados intensivos, es realmente un servicio de recuperación, al cual poco a poco se ha ido dotando de equipo sofisticado para la atención específica de pacientes en estado crítico.

Servicio de gineco-obstetricia, que en realidad alberga tres servicios en uno como lo es labor y parto, recién nacidos y gineco-obstetricia. Servicio de pediatría, alberga también nutrición pediátrica, traumatología pediátrica, cirugía y medicinas pediátricas. Servicio de medicinas de hombres y mujeres, en la actualidad el hospital atiende toda clase de pacientes con tratamiento de medicina interna. Servicio de cirugías hombres y mujeres, el hospital atiende gran variedad de cirugías a todos los pacientes ingresados por emergencia o consulta externa.

Cabe mencionar que el Hospital Nacional de Chiquimula cuenta con los servicios de apoyo de rayos X, trabajo social, laboratorio clínico y banco de sangre, electrocardiograma, ultrasonidos para pacientes ingresados y de consulta externa, oftalmología, odontología, psicología.

En la actualidad, el Hospital Nacional de Chiquimula cuenta con 150 camas, las cuales se encuentran distribuidas en los servicios de cuidados intensivos, gineco-obstetricia, pediatría, cirugía y medicinas de hombres y mujeres, tomando en cuenta que en estos servicios hay otros subservicios tales como traumatología, nutrición y aislamientos, y la población sigue en crecimiento y las camas siguen siendo las mismas.

ii. Visión

Ofrecer servicios especializados en las cinco áreas básicas de pediatría, ginecoobstetricia, medicina interna, cirugía y traumatología a la población chiquimulteca, departamentos vecinos y países fronterizos, siendo una institución de referencia que brinda atención en salud de manera integral con pertinencia cultural, recurso humano calificado, infraestructura, equipamiento y con un presupuesto acorde a las necesidades de dicha población.

iii. Misión

Atender de forma integral al paciente que requiere los servicios médicos asistenciales para la recuperación de la salud, brindándole un trato humanizado, de calidad, sin distinción de género, raza, creencias y estrato social poniendo a su disposición todos los recursos necesarios para ello.

iv. Principios y valores

- Calidad
- Calidez
- Equidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Transparencia
- Colaboración
- Lealtad
- Honestidad

v. Objetivos generales

- Fortalecer la institución con acciones y estrategias concretas que logre de manera efectiva e integral la prevención y recuperación de la salud tomando en cuenta la participación multidisciplinaria de un equipo de trabajo comprometido en una atención de calidad.
- Implementar un conjunto de actividades que permitan la gestión constante para la dotación de personal, equipo y mejoramiento de la infraestructura, para brindar una atención que le permita al paciente la recuperación de la salud en un ambiente confortable, con la tecnología adecuada, con un clima organizacional que satisfaga a los trabajadores de la salud y a la comunidad.

vi. Objetivos específicos

- Coordinar los equipos de trabajo en cada una de sus áreas con el fin de contar con una estructura organizada y funcional conocedora de nuestra misión.
- Diseñar estrategias, con participación multidisciplinarias, para promover la actitud de servicio.
- Gestionar ante las autoridades del Ministerio de Salud a nivel central para obtener los recursos que sean necesarios para cumplir a cabalidad con los objetivos de la institución.
- Propiciar la formación académica y en valores humanos de respeto, solidaridad y responsabilidad, que favorezcan la calidad y calidez en la atención al usuario.
- Fortalecer los servicios con los recursos humanos, materiales, insumos y equipo necesarios para brindar la atención integral y efectiva.

vii. Estructura organizacional

En ella se define claramente los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de asesoría y genera un balance racional entre las diferentes responsabilidades, lo que facilita no solo implementar la comunicación sino el control necesario para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad. En otras palabras, define la organización general y sectorial de la Dirección Ejecutiva de los hospitales a nivel nacional.

La autoridad máxima dentro del Hospital Nacional de Chiquimula es la Dirección Ejecutiva y tiene por objeto, planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de las unidades dependientes ya sean de orden médico o administrativo, velando por que en esa función se mantenga el aprovisionamiento oportuno y necesario para su uso y en todo aquello que tienda a facilitar el desempeño y marcha del hospital.

La Dirección Ejecutiva se integra por:

Unidad de atención al paciente: es la oficina de servicio al paciente, funciona en apoyo al mejoramiento de la calidad de atención del hospital y persigue que el paciente y las personas que por una u otra razón tienen relación con la prestación de un servicio del hospital puedan tener una atención coherente, integral, eficiente y eficaz.

Comités: Grupos multidisciplinarios y profesionales que promueven la optimización de la gestión organizacional, en aquellas áreas en las cuales se detecta que existen debilidades y se necesita la intervención inmediata para el mejoramiento del paciente como de los trabajadores de la institución, los comités son los siguientes: Comité de dirección, Comité de gestión de riesgo, comité de farmacoterapia, comité de calidad, comité asistencial, comité nosocomiales, comité de compras, comité de relaciones laborales, comité de docencia e investigación, comité de bioética, comité de desechos sólidos, comité de nutrición pediátrica y lactancia materna, comité de atención a víctimas de violencia sexual y maltrato infantil, comité de hemoterapia.

Comité de Enfermería: está integrado por comité de docencia, comité de calidad, comité de circuitos, comité de evaluación del desempeño, comité de protocolos y procedimientos, comité de investigación.

Seguidamente, está conformada por las Subdirección Administrativa Financiera, Subdirección Médica, Subdirección de Enfermería, Subdirección de Servicios Generales y Mantenimiento, Subdirección Técnica, Subdirección de Recursos Humanos y Unidad de Informática, cada una relacionada con los diferentes departamentos, subjefaturas y servicios, a través de la estructura siguiente:

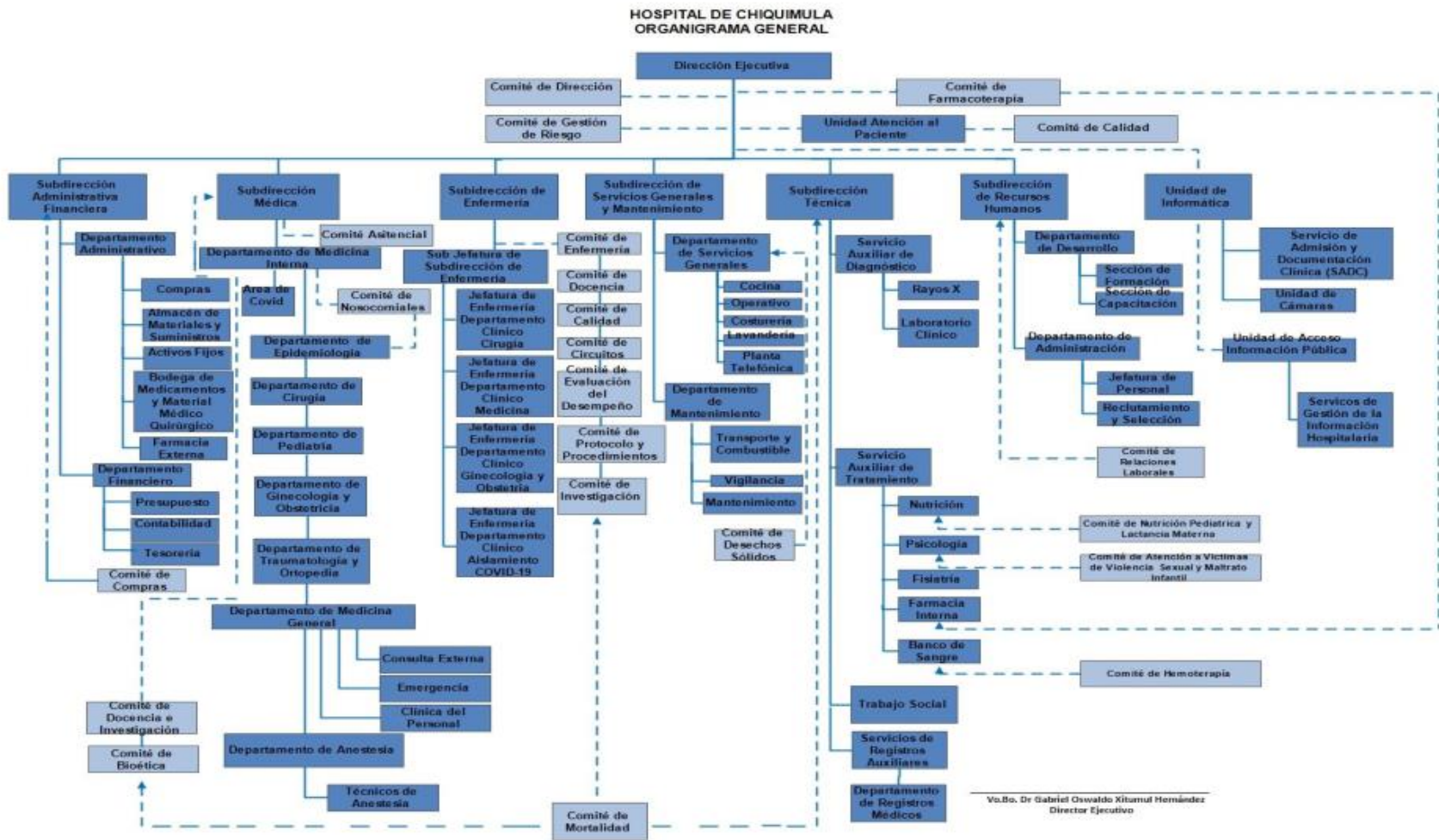


Figura 1: Organigrama del Hospital Nacional de Chiquimula

Fuente: Proporcionado por la unidad de informática del Hospital Nacional de Chiquimula.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo que permitió identificar el impacto de una opinión, actitud o comportamiento que se desarrolla dentro del grupo objetivo, con el propósito de encontrar aspectos reales que obstaculizaban el cumplimiento de metas establecidas y contribuir con elementos primordiales que permitan fomentar un clima organizacional muy fuerte.

En este aspecto, se analizó el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula, con el objetivo de identificar posibles áreas de oportunidades o deficiencias y así proponer mejoras para alcanzar un desempeño óptimo para el logro de metas de la organización.

3.2 Método

El inductivismo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

El método utilizado en esta investigación fue el inductivo, ya que se fue de lo particular a lo general basado en la observación y el estudio de diversos sucesos para llegar a una conclusión involucrando cada una de las variables del clima organizacional, que para fines de esta investigación se utilizó el modelo de Litwin y Stringer, quienes lo dividen en 9 componentes: estructura, responsabilidad recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

3.3 Estadística

Según Tamayo y Tamayo (2003), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos.

Esta investigación fue abordada mediante la estadística descriptiva, la cual permitió recopilar información cuantificable para ser utilizada en un análisis de la población, y así mismo interpretar el panorama general en el que se encontraba el Hospital Nacional de Chiquimula.

3.3.1. Escala de Likert

La recopilación de la información se realizó a través de un cuestionario, el cual fue aplicado al personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula sobre las variables en estudio, en este caso, el clima organizacional con sus indicadores por medio de la escala de Likert, con el propósito de obtener información adecuada, generando resultados válidos y reales.

La escala de calificación se formuló con niveles de 1 a 5, en donde los valores fueron direccionados por opiniones desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo, donde “1” representa muy en desacuerdo, “2” en desacuerdo, “3” ni de acuerdo, ni en desacuerdo, “4” de acuerdo, y “5” muy de acuerdo.

3.3.2. Coeficiente Alfa de Cronbach

Luego de la aplicación de la prueba piloto, al instrumento de clima organizacional se le realizó el análisis de coeficiente de alfa de Cronbach, con el propósito de validar el instrumento.

Con el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, se comprobó si el instrumento que fue utilizado para la evaluación recopiló información defectuosa o válida, pasando a su posterior saneamiento, utilizando el criterio planteado por Blanco y Alvarado (2005) descrito en la siguiente tabla:

Tabla 1. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad

Rangos	Niveles de confiabilidad
0.80 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia, con base en Blanco y Alvarado (2005).

3.3.3. Baremos

Los niveles utilizados para medir el clima organizacional y sus subvariables se establecieron mediante una escala de puntuaciones obtenidas a través del instrumento. Estas puntuaciones se fijaron tomando en cuenta la cantidad de preguntas contenidas por cada variable, lo que permitió medirlas e interpretarlas.

Como por ejemplo, la variable “estructura” contiene 10 preguntas, cada una con 5 posibles respuestas según la escala de Likert, generando así un total de 50 posibles respuestas. Los niveles de puntuación se crearon en una escala de diez en diez para esta variable, donde diez es la puntuación mínima y cincuenta la puntuación máxima, a cada escala se le estableció un nivel, (10-20) Muy bajo, (21-30) Bajo, (31-40) Medio, (41-50) Alto, con la finalidad de medir el nivel de percepción de cada colaborador sobre la estructura organizacional.

Este proceso se realizó con la variable clima organizacional y cada una de sus subvariables, el cual se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2. Niveles utilizados para medir el clima organizacional y sus subvariables

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SUS NUEVE DIMENSIONES					
Variable	Indicadores	Muy bajo (53-106)	Bajo (107-159)	Medio (160-212)	Alto (213-265)
Clima Organizacional	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, conflictos, identidad.	El clima organizacional respecto a sus nueve indicadores no ha sido percibido de buena manera.	El clima organizacional respecto a sus nueve indicadores ha sido percibido pero en forma mínima.	El clima organizacional respecto a sus nueve indicadores ha sido percibido en niveles aceptables, pero puede mejorar.	El clima organizacional respecto a sus nueve indicadores ha sido percibido y sobrepasa las expectativas.
Variable	Indicadores	Muy bajo (10-20)	Bajo (21-30)	Medio (31-40)	Alto (41-50)
Estructura	Tareas estructuradas, toma de decisiones, políticas, conocimiento estructural, productividad, reglas, planificación.	No se tiene claro quien toma las decisiones ni a quien deben de reportar, las tareas están mal estructuradas y no conocen las políticas de la empresa.	Tienen poco claro quien toma las decisiones a veces no saben a quién, las tareas están poco estructuradas y conocen muy poco sobre las políticas de la institución.	Tienen claro quien toma las decisiones y a quien se tiene que reportar, las tareas están poco estructuradas y conocen poco sobre las políticas de la institución.	Tienen muy en claro quien toma las decisiones y a quien se tiene que reportar, las tareas están bien estructuradas y conocen las políticas de la institución.
Variable	Indicadores	Muy bajo (7-14)	Bajo (15-21)	Medio (22-28)	Alto (29-35)
Responsabilidad	Confianza, buen trabajo, trazo de planes, responsabilidad, iniciativa, filosofía, errores.	Necesitan asistencia o supervisión, solo el jefe superior puede decirles que hacer.	Son ocasionalmente responsables, raras veces toman la iniciativa.	Son responsables en su trabajo y realizan actividades sugeridas por sus superiores.	Son muy responsables y tienen iniciativa sin que les digan que hacer.
Variable	Indicadores	Muy bajo (6-12)	Bajo (13-18)	Medio (19-24)	Alto (25-30)
Recompensa	Ayuda, incentivos, recompensas, desempeño, reconocimiento, sanciones.	No existen recompensas y reconocimientos para los empleados.	Ocasionalmente existen recompensas y reconocimientos para los empleados.	Existen únicamente recompensas para los empleados.	Existen muy buenas recompensas y reconocimientos para los empleados.

Variable	Indicadores	Muy bajo (5-10)	Bajo (11-15)	Medio (16-20)	Alto (21-25)
Desafíos	Toma de decisiones, desafíos, riesgos, toma de decisiones, riesgo.	No existe una buena toma de decisiones y no toman los desafíos.	Ocasionalmente toman decisiones y se arriesgan por una buena idea.	Las decisiones y los desafíos se toman con precaución.	Existe una buena toma de decisiones, y toman los desafíos en momentos oportunos.
Variable	Indicadores	Muy bajo (5-10)	Bajo (11-15)	Medio (16-20)	Alto (21-25)
Relaciones Interpersonales	Amistad, clima agradable, reservación, relación.	No existe una atmósfera amistosa ni una buena relación por parte de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.	Ocasionalmente existe una buena atmósfera amistosa y una buena relación por parte de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.	Existe buena atmósfera amistosa. Algunos compañeros de trabajo y jefes inmediatos no se llevan bien.	Existe muy buena atmósfera amistosa y buena relación por parte de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.
Variable	Indicadores	Muy bajo (6-12)	Bajo (13-18)	Medio (19-24)	Alto (25-30)
Cooperación	Rendimiento, mejoramiento, felicidad, buena relación orgullo.	No existe un buen rendimiento y desempeño, la productividad marcha mal.	Ocasionalmente las personas tienen un buen desempeño y buena productividad.	Existe desempeño, la productividad marcha bien.	Existe un buen rendimiento y desempeño, la productividad marcha bien.
Variable	Indicadores	Muy bajo (5-10)	Bajo (11-15)	Medio (16-20)	Alto (21-25)
Estándares	Aspiraciones, confianza, compañerismo, filosofía, equivocación.	No existen aspiraciones ni compañerismo.	Pocos tienen aspiraciones, y si se equivocan las cosas las ven mal los demás.	A pocos sus superiores les hablan sobre sus aspiraciones, todos se ayudan mutuamente.	Los superiores hablan de las aspiraciones de cada trabajador, los compañeros confían y se ayudan plenamente uno en el otro.
Variable	Indicadores	Muy bajo (5-10)	Bajo (11-15)	Medio (16-20)	Alto (21-25)
Conflictos	Buena impresión, actitud, estímulo, libertad de expresión, toma de decisiones.	No existe una buena impresión, y no se estimulan las discusiones y la libre expresión.	Ocasionalmente se estimulan las discusiones y la libre expresión.	Existe una buena impresión, se estimulan las discusiones y la libre expresión.	Los conflictos entre departamentos son saludables.

Variable	Indicadores	Muy bajo (4-8)	Bajo (9-12)	Medio (13-16)	Alto (17-20)
Identidad	Orgullo, pertenencia, trabajo en equipo, lealtad.	Las personas no se sienten orgullosas de pertenecer a la organización ni se sienten parte de un equipo.	Ocasionalmente las personas se sienten parte de la organización.	Las personas se sienten parte de un equipo que funciona bien.	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a la organización.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Definición de población

La información de la población fue proporcionada por la Subdirección de Recursos Humanos del Hospital Nacional de Chiquimula, mediante el Oficio RRHH No. 359-2022, la cual contiene el número de departamentos y la cantidad de personal existente durante la investigación, detallados en la siguiente tabla:

Tabla 3. Personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula

Departamento	Personal
Activos fijos	4
Administración	1
Almacén	5
Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	8
Compras	5
Documentación consulta externa	4
Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	5
Dirección ejecutiva	6
Emergencia de maternidad/Emergencia de labor y partos (atención al usuario)	6
Emergencia general (atención al usuario)	9
Epidemiología	2
Estadística	14
Farmacia externa	2
Farmacia interna	12
Gerencia administrativo financiera	2
Informática	2
Oficina de atención al usuario	5
Planta telefónica	4
Secretaría de banco de sangre	1
Secretaría de jefaturas	1
Secretaría laboratorio clínico	6
Secretaría de rayos X	1

Departamento	Personal
Secretaría de Laboratorio COVID 19	1
Subdirección de enfermería	2
Subdirección de Recursos Humanos	8
Subdirección de servicios generales	3
Total	119

Fuente: Elaboración propia con base en nómina de personal del Hospital Nacional de Chiquimula, Oficio RR.HH. No. 359-2022.

3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

3.5.1. Técnica

- **Encuesta:** Esta permitió obtener información del personal administrativo sobre las variables de estudio, obteniendo datos sobre diferentes aspectos, entre ellos la estructura organizacional, la responsabilidad, las relaciones interpersonales, entre otros.

3.5.2. Instrumento

- **Cuestionario:** Se utilizó un cuestionario estructurado, que permitió obtener información sistematizada sobre la investigación, este fue elaborado con claridad, dando a conocer el objetivo e instrucciones de manera precisa, para anular cualquier posibilidad de duda o inseguridad al completarlo.

Para la elaboración de dicho cuestionario se tomó como base los modelos teóricos en los cuales se enfocó la investigación, partiendo de las variables e indicadores, procedimiento que permitió realizar la redacción de los ítems, mediante los cuales se obtuvo la información interna que sirvió como base para el análisis e interpretación de conclusiones y recomendaciones.

3.6 Fuentes de información y estrategias de investigación

3.6.1. Fuentes de información

- a. Primarias:** La información se obtuvo de fuentes primarias, como la que proporcionaron los trabajadores administrativos, por medio de la técnica e instrumento de recolección de datos ya mencionados.
- b. Secundarias:** Para dar mayor soporte al estudio se consultó fuentes de información secundaria de investigación, constituidas por libros de texto de autores diferentes, investigaciones realizadas con anterioridad, tesis, documentos disponibles en internet, así como todo aquello que aportaba información relevante a la investigación.

3.6.2. Estrategias de investigación

- a.** Entrevista personal con la Directora del Comité de Docencia, Investigación y Ética para solicitar la autorización respectiva para realizar el estudio.
- b.** Se procedió a recabar información importante que ayudó a realizar de una manera adecuada la investigación.
- c.** Se aplicó una prueba piloto a 22 colaboradores del área administrativa; haciendo énfasis que antes de su aplicación fue necesario socializar el concepto de clima organizacional con el propósito de evitar dudas y malas interpretaciones sobre los ítems del instrumento.
- d.** Una vez recibidos los cuestionarios, se vaciaron en una matriz, para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando un programa estadístico especial.

- e. Una vez validado el instrumento, se procedió a la aplicación definitiva de los cuestionarios a todo el personal administrativo, tomando en cuenta las variables y subvariables de objeto de estudio, esto se realizó en los días y en horario que más le convenía al personal, para evitar atrasos en sus labores.

3.7 Operacionalización de variables e indicadores

Las variables del modelo teórico utilizado, constituyen la base de la investigación, estos están detallados de acuerdo al nivel de importancia en una organización. Con base en los objetivos planteados y la fundamentación teórica a ejecutar se derivaron los indicadores que aparecen en la siguiente tabla.

Tabla 4. Operacionalización de variables e indicadores

Objetivos específicos	Variable	Indicadores
Identificar la percepción por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional.	Estructura organizacional	- Definición de tareas. - Estructuración de tareas. - Claridad sobre quién manda y quién toma las decisiones. - Claridad sobre las políticas de la organización. - Claridad sobre la estructura organizativa de esta organización. - Existente sobre papeleos para hacer las cosas - Exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impidan que las nuevas ideas se vean evaluadas - Productividad afectada por la organización y planificación - Claridad a quién reportar - Interés por parte de los jefes por que las normas y procedimientos estén claros y se cumplan.
Establecer la percepción sobre la responsabilidad por parte de los trabajadores.	Responsabilidad	- Confianza sobre juicios individuales. - Confianza por parte de los superiores. - Los superiores trazan planes y la responsabilidad del empleado. - Iniciativa por hacer las cosas por mí mismo. - Enfatización de la filosofía de hacer las cosas por si mimas. - Excusas cuando una persona comete errores. - Responsabilidad.

Objetivos específicos	Variable	Indicadores
Determinar la percepción sobre las recompensas que se ofrecen a los colaboradores.	Recompensas	- Promoción que ayude a que el mejor ascienda. - Recompensas e incentivos que se reciben. - Recompensas según el desempeño en el trabajo. - Crítica. - Recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. - Sanción cuando se comete errores.
Identificar la percepción sobre los desafíos que establecen los altos mandos.	Desafíos	- Progresión si se hace las cosas lentas pero certeramente. - Desafíos en momentos oportunos. - Toma de riesgos - Efectividad en la toma de decisiones cuando se hace con precaución. - Riesgo por una buena idea.
Establecer la percepción sobre las relaciones interpersonales y laborales que se promueve en el personal administrativo.	Relaciones Interpersonales	- Prevalece la atmosfera amistosa. - Caracterización por tener un clima de trabajo agradable y sin tenciones. - Dificultad por llegar a conocer a las personas. - Reservación entre el personal - Satisfacción en la relación jefe trabajador.
Determinar la percepción sobre la cooperación que se manifiesta por los altos mandos hacia los colaboradores.	Cooperación	- Exigencia en el rendimiento. - Mejoramiento en el trabajo. - Presión para mejorar el rendimiento individual y de grupo. - Satisfacción para que la productividad marche bien. - Importancia llevarse bien con todos que tener un buen desempeño en el trabajo. - Orgullo de mi trabajo, desempeño.
Identificar la percepción sobre los estándares establecidos para medir la realización de las funciones de los colaboradores.	Estándares	- Consideración por parte de los superiores. - Aspiraciones dentro de la organización. - Confianza entre el personal. - Apoyo cuando existe una labor difícil. - Enfatización por parte de los jefes sobre el factor humano.

Objetivos específicos	Variable	Indicadores
Establecer la percepción sobre la solución de conflictos de los altos mandos en el personal administrativo.	Conflictos	- Impresión para evitar desacuerdos. - Conflictos entre departamentos. - Estimulación de discusiones abiertas entre individuos. - Conformidad entre jefes y subordinados. - Toma de decisiones de manera fácil y rápida.
Determinar la percepción sobre la identidad ideológica e institucional del trabajador	Identidad	- Satisfacción al pertenecer a esta organización. - Pertenencia de un equipo que funciona bien. - Lealtad por parte del personal a la organización. - Preocupación por sus propios intereses.

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo Litwin y Stringer (1968).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Consideraciones preliminares

En el presente capítulo se describen los resultados de la investigación sobre el clima organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula. Los resultados se obtuvieron mediante la información proporcionada por los 119 colaboradores que integran el área administrativa de la institución.

Así mismo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos por cada variable del modelo de clima organizacional utilizado: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos e identidad institucional. El análisis de los resultados de cada una de las subvariables del clima organizacional, se realizó mediante tablas de contingencia, lo que permitió establecer el nivel de percepción del personal administrativo a través de los baremos con la ayuda del programa estadístico SPSS.

Luego de la aplicación de la prueba piloto con 22 colaboradores, al instrumento utilizado se le realizó el análisis de coeficiente de alfa de cronbach, con el propósito de validar el instrumento. Con el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, se comprobó si el instrumento que fue utilizado para la evaluación recopiló información defectuosa o valida, pasando a su posterior saneamiento, utilizando el criterio planteado por Blanco y Alvarado (2005), dando como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0.966%, considerando este porcentaje como muy alto y confiable para los efectos del instrumento.

Tabla 5. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.966	22

En la información contenida en la primera parte de los cuestionarios se encuentran datos generales de cada colaborador en los siguientes aspectos: género, edad, departamento, tipo de contratación, tiempo de laborar en la institución y escolaridad.

Los distintos departamentos que conforman la estructura organizacional del hospital, fueron tomados en cuenta para este análisis relacionado a la evaluación del clima organizacional, así mismo los tipo de contratación según el renglón presupuestario, correspondiente al personal permanente (renglón 011), personal por contrato (renglón 022), otras remuneraciones de personal temporal (renglón 029), personal por otros estudios y/o servicios (renglón 189) y jornales (renglón 031).

4.2 Análisis de la información general

Los diferentes tipos de contratación son muy importantes en este tipo de análisis, pues los beneficios difieren uno del otro en cuanto a prestaciones de ley como: aguinaldo, Bono 14, vacaciones, indemnización, bonificaciones y seguro social.

Con respecto a lo antes mencionado, a continuación se presenta la distribución del personal en relación al departamento que pertenece y el tipo de contratación:

Tabla 6. Distribución del personal administrativo por departamento y renglón presupuestario

Departamentos		Tipo de contratación				
		Renglón 011	Renglón 022	Renglón 029	Renglón 189	Renglón 031
1	Activos fijos	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%	0.8%
2	Administración	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
3	Almacén	1.7%	1.7%	0.0%	0.8%	0.0%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.8%	0.0%	0.8%	2.5%	2.5%
5	Compras	0.0%	0.0%	3.4%	0.8%	0.0%
6	Documentación consulta externa	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	3.4%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%

Departamentos		Tipo de contratación				
		Renglón 011	Renglón 022	Renglón 029	Renglón 189	Renglón 031
8	Dirección ejecutiva	2.5%	0.0%	0.0%	0.8%	1.7%
9	Emergencia de maternidad/labor y parto (Atención al usuario)	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	0.8%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	0.0%	0.0%	7.6%	0.0%
11	Epidemiología	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
12	Estadística	1.7%	0.0%	0.8%	9.2%	0.0%
13	Farmacia externa	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
14	Farmacia interna	0.8%	0.0%	0.0%	9.2%	0.0%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
16	Informática	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	0.8%	3.4%	0.0%
18	Planta telefónica	2.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.0%	1.7%	3.4%	0.0%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.8%	0.0%	0.8%	4.2%	0.8%
26	Subdirección de servicios generales	1.7%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
Total		20.2%	3.4%	11.8%	54.6%	10.1%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

Es importante resaltar que el 54.6% de los colaboradores están contratados en el renglón 189, que comprende el pago por servicios técnicos o profesionales de carácter temporal, sin relación de dependencia denominado “otros estudios y/o servicios”, que para ellos al ser contratados de forma parcial y no pertenecer directamente a la institución es probable que no perciban el clima organizacional de la misma manera.

Así mismo, el 20.2% de los colaboradores se encuentran contratados en el renglón 011 “personal permanente”, quienes gozan de todas las prestaciones de ley como lo son aguinaldo, bono 14, vacaciones, indemnización, bonificaciones y seguro social.

El 11.8% de los colaboradores están contratados en el renglón 029 “otras remuneraciones de personal temporal” que se incluyen honorarios por servicios técnicos y profesionales prestados por personal sin relación de dependencia en periodos que no excedan a un ejercicio fiscal, es decir, en un periodo considerado generalmente de doce meses, siendo este un factor que no crea sentido de pertenencia ya que al ser contratados bajo una forma parcial, es posible que no exista un vínculo fuerte a la institución.

El 10.1% es personal bajo el renglón 031 “jornales” que comprenden los egresos por concepto de salario diario que no requieren nombramiento por medio de acuerdo y cuyo pago se hace mediante planilla y la suscripción del contrato que la ley establece.

Por último, con un 3.4% de los colaboradores se encuentran contratados en el renglón 022 “personal por contrato” que contempla los egresos por concepto de sueldo base a trabajadores públicos, contratados para servicios, obras y construcciones de carácter temporal, en los cuales en ningún caso los contratos sobrepasarán el período que dura el servicio, cuando estos abarquen más de un ejercicio fiscal, los contratos deberán renovarse para el nuevo ejercicio.

La mayor parte de los colaboradores de la institución se encuentran contratados en el renglón 189 denominado “otros estudios y/o servicios”, personal que no cuenta con todas las prestaciones de ley, comparadas a los otros colaboradores contratados en los renglones 011, 022 y 031 que sí cuentan con las prestaciones que la ley ordena, creando una situación en desventaja en cuanto a retribución económica y estabilidad laboral, siendo este un factor que afecta la percepción del clima organizacional en la institución.

4.3 Análisis descriptivo

La variable en estudio, está integrada por las siguientes subvariables: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos e identidad institucional, a las cuales se le establecieron niveles de medición (baremos), los cuales permitirán analizar el clima organizacional en el personal administrativo, a través de cada uno de sus indicadores ubicados dentro de las categorías estudiadas.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos de cada una de las subvariables del clima organizacional, a las cuales se consideró establecer el nivel de percepción del personal administrativo mediante tablas de contingencia con la ayuda de los baremos.

4.3.1. Estructura organizacional

Está conformada por: definición y estructuración de tareas, claridad sobre quién toma las decisiones, claridad sobre las políticas de la institución, estructura organizativa, existencia de papeleos para hacer las cosas, exceso de reglas, detalles administrativos y trámites que impidan que las nuevas ideas sean evaluadas, afectación de la planificación y productividad, claridad a quién reportar, interés por parte de los jefes por que las normas y procedimientos sean claros y se cumplan.

De esta forma se consideró establecer la percepción del personal administrativo sobre la estructura según los departamentos mediante un análisis de tablas cruzadas para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 7. Niveles de estructura del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.8%	0.0%	0.8%	1.7%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.0%	0.8%	1.7%	1.7%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.0%	1.7%	5.0%
5	Compras	1.7%	0.8%	0.0%	1.7%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.0%	1.7%	1.7%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	0.0%	3.4%	0.8%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.0%	0.8%	4.2%
9	Emergencia de maternidad/labor y parto (Atención al usuario)	1.7%	0.0%	2.5%	0.8%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	0.0%	2.5%	5.0%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
12	Estadística	1.7%	0.0%	3.4%	6.7%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
14	Farmacia interna	1.7%	0.8%	5.0%	2.5%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	3.4%	0.8%
18	Planta telefónica	0.0%	0.8%	0.8%	1.7%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
25	Subdirección de recursos humanos	0.0%	0.0%	4.2%	2.5%
26	Subdirección de servicios generales	0.0%	0.0%	2.5%	0.0%
TOTAL		9.2%	3.4%	40.3%	47.1%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 47.1% del personal administrativo percibe la estructura organizacional en un nivel “Alto”, lo que significa que este grupo de colaboradores tiene muy en claro la definición y estructuración de tareas, quién toma las decisiones y a quién se tiene que reportar, conocen muy bien las políticas de la institución, la estructura organizativa y perciben de manera aceptada los trámites administrativos, la

planificación, la productividad, el manejo por parte de los jefes por que las normas y procedimientos sean claros y se cumplan, todo esto es de beneficio para la organización.

Además el 3.4% del personal administrativo perciben esta subvariable en un nivel “bajo”, indicando que los colaboradores tienen poco claro la definición y estructuración de tareas, quien toma las decisiones y a quien se tiene que reportar, conocen muy poco sobre las políticas de la institución, la estructura organizativa y perciben de una manera muy poco aceptable los trámites administrativos, la planificación, la productividad y el manejo por parte de los jefes por que las normas y procedimientos sean claros y se cumplan este pequeño grupo la han percibido en forma mínima la cual puede ser perjudicial para la institución.

4.3.2 Responsabilidad

Está conformada por: Confianza, buen trabajo, trazo de planes, responsabilidad, iniciativa, filosofía y errores. De este modo se consideró establecer la percepción del personal administrativo sobre la responsabilidad según los departamentos mediante un análisis de tablas cruzadas para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8. Niveles de responsabilidad del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.0%	0.8%	1.7%	0.8%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.8%	2.5%	0.0%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	1.7%	3.4%	1.7%
5	Compras	2.5%	0.0%	0.8%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.8%	2.5%	0.0%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	2.5%	1.7%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.8%	4.2%	0.0%

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
9	Emergencia de maternidad/labor y parto (Atención al usuario)	0.8%	1.7%	2.5%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	0.8%	5.9%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
12	Estadística	1.7%	1.7%	7.6%	0.8%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
14	Farmacia interna	2.5%	3.4%	4.2%	0.0%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.8%	3.4%	0.0%
18	Planta telefónica	0.8%	0.0%	1.7%	0.8%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.0%	4.2%	0.8%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.0%	2.5%	1.7%	2.5%
26	Subdirección de servicios generales	0.0%	1.7%	0.8%	0.0%
	TOTAL	10.9%	22.7%	54.6%	11.8%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 54.6%, del personal administrativo de la institución percibe la responsabilidad en un nivel “medio”, indicando que este grupo de colaboradores realizan juicios individuales, tienen confianza por parte de los superiores, tienen iniciativa por hacer las cosas por sí mismos, son responsables en su trabajo y realizan actividades sugeridas por sus superiores, reflejando que ha sido percibida en niveles aceptables pero puede mejorar.

Además, la percepción sobre la responsabilidad se encuentra en un nivel “muy bajo”, con el 10.9% del personal administrativo, indicando que los colaboradores necesitan asistencia o supervisión y solo el jefe superior puede decirles que hacer, lo que significa que no ha sido percibida de buena manera.

4.3.3 Recompensa

Está conformada por: Ayuda, incentivos, recompensa, desempeño, reconocimiento y sanciones. De este modo se consideró establecer la percepción del personal administrativo sobre la recompensa según los departamentos, mediante un análisis de tablas cruzadas, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9. Niveles de recompensa del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	1.7%	0.0%	1.7%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	1.7%	1.7%	0.0%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.8%	4.2%	0.8%	0.8%
5	Compras	2.5%	0.8%	0.0%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	1.7%	1.7%	0.0%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.8%	1.7%	1.7%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.8%	3.4%	0.8%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/labor y parto (Atención al usuario)	1.7%	1.7%	1.7%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	5.0%	1.7%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%
12	Estadística	2.5%	5.0%	3.4%	0.8%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
14	Farmacia interna	5.0%	3.4%	0.8%	0.8%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
16	Informática	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	3.4%	0.8%
18	Planta telefónica	0.8%	0.0%	1.7%	0.8%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.8%	1.7%	2.5%	0.0%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.8%	2.5%	1.7%	1.7%
26	Subdirección de servicios generales	0.8%	0.8%	0.0%	0.8%
TOTAL		21.0%	41.2%	27.7%	10.1%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 41.2% del personal administrativo perciben la recompensa en un nivel “bajo”, lo que significa que este grupo de colaboradores ocasionalmente reciben recompensas y reconocimientos según su desempeño en el trabajo, indicando que ha sido percibido en forma mínima, lo cual puede traer consecuencias a la organización porque no todos reciben de igual manera el premio por un buen trabajo desempeñado.

Además, la percepción acerca de la recompensa se encuentra en un nivel “alto”, con el 10.1% del personal administrativo, indicando que sí existen recompensas y reconocimientos para ciertos integrantes de la institución.

4.3.4 Desafíos

Está conformado por: Progresión, toma de decisiones, desafíos, riesgos. De este modo, se consideró establecer la percepción del personal administrativo sobre los desafíos según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10. Niveles de desafíos del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.0%	1.7%	1.7%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.8%	0.8%	1.7%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.0%	5.9%	0.8%
5	Compras	1.7%	1.7%	0.0%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.8%	0.0%	1.7%	0.8%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	2.5%	1.7%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.8%	4.2%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	0.8%	0.8%	3.4%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.8%	1.7%	4.2%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
12	Estadística	3.4%	0.8%	5.9%	1.7%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
14	Farmacia interna	2.5%	0.0%	5.9%	1.7%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	1.7%	2.5%
18	Planta telefónica	0.0%	0.8%	0.0%	2.5%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.0%	3.4%	1.7%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.0%	0.0%	4.2%	2.5%
26	Subdirección de servicios generales	0.0%	0.0%	1.7%	0.8%
TOTAL		12.6%	12.6%	54.6%	20.2%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 54.6% del personal administrativo de la institución perciben los desafíos en un nivel “medio”, lo que significa que este grupo de colaboradores toman las decisiones y los desafíos con precaución para hacer las cosas con certeza, indicando que el sentimiento acerca de los desafíos que impone el trabajo está en un nivel aceptable pero pueden mejorar.

El 12.6% del personal administrativo perciben los desafíos en un nivel “bajo”, indicando que en ocasiones toman decisiones y se arriesgan por una buena idea; este nivel de percepción no es de gran ayuda para la institución sobre como la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, debido a que no se alcanzarían todos los objetivos propuestos.

4.3.5 Relaciones interpersonales

Está conformada por: Amistad, clima agradable, reservación y relación. De este modo, se consideró establecer la percepción del personal administrativo sobre las relaciones interpersonales según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 11. Niveles de relaciones interpersonales del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.0%	2.5%	0.8%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.8%	1.7%	0.8%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.8%	5.0%	0.8%
5	Compras	1.7%	0.8%	0.8%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.0%	2.5%	0.8%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	0.8%	3.4%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.8%	4.2%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	0.8%	0.8%	3.4%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.8%	2.5%	3.4%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
12	Estadística	4.2%	0.8%	5.0%	1.7%
13	Farmacia externa	0.8%	0.0%	0.0%	0.8%
14	Farmacia interna	2.5%	2.5%	4.2%	0.8%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	3.4%	0.8%
18	Planta telefónica	0.0%	0.8%	1.7%	0.8%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.8%	0.8%	3.4%	0.0%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.8%	0.8%	4.2%	0.8%
26	Subdirección de servicios generales	0.0%	1.7%	0.8%	0.0%
TOTAL		15.1%	19.3%	53.8%	11.8%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 53.8% del personal administrativo perciben las relaciones interpersonales en un nivel “medio”, lo que significa que en gran parte del grupo de colaboradores existe una buena atmosfera amistosa, en la cual algunos compañeros de trabajo y jefes inmediatos no se llevan bien, esto puede ser perjudicial para el ambiente existente.

Además, un 11.8% del personal administrativo percibe las relaciones interpersonales en un nivel “Alto”, lo que significa que existe muy buena atmósfera amistosa y una buena relación por parte de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo, lo cual es de beneficio para la institución que haya un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

4.3.6 Cooperación

Está conformada por: rendimiento, mejoramiento, felicidad, buena relación y orgullo. De este modo, se consideró establecer la percepción sobre la cooperación según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12. Niveles de cooperación del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.8%	0.8%	1.7%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.0%	0.8%	2.5%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.8%	4.2%	1.7%
5	Compras	1.7%	0.8%	0.8%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	0.0%	4.2%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.8%	4.2%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	2.5%	0.8%	1.7%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	0.0%	5.9%	1.7%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
12	Estadística	1.7%	2.5%	5.9%	1.7%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
14	Farmacia interna	4.2%	1.7%	2.5%	1.7%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
16	Informática	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	2.5%	1.7%
18	Planta telefónica	0.0%	0.8%	0.0%	2.5%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.8%	1.7%	2.5%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
25	Subdirección de recursos humanos	0.8%	0.0%	4.2%	1.7%
26	Subdirección de servicios generales	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%
	TOTAL	14.3%	10.9%	48.7%	26.1%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 48.7% del personal administrativo de la institución perciben la cooperación en un nivel “medio”, lo que significa que existe buen desempeño en las labores diarias y la productividad marcha bien, indicando que la percepción está en un nivel aceptable, pero puede mejorar.

Además, el 10.9% del personal administrativo se encuentra en un nivel “bajo”, lo que significa que ocasionalmente las personas tienen un buen desempeño y una buena productividad; percibirla en forma mínima es de gran ayuda para la institución ya que no existe el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.

4.3.7 Estándares

Estándares está conformada por: aspiraciones, confianza, compañerismo, filosofía, equivocación. De este modo, se consideró establecer la percepción sobre los estándares según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 13. Niveles de estándares del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamento		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.0%	1.7%	1.7%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.8%	2.5%	0.0%

Departamento		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.8%	4.2%	1.7%
5	Compras	1.7%	0.8%	0.8%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.8%	1.7%	1.7%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.8%	4.2%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	0.8%	0.8%	3.4%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	3.4%	3.4%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
12	Estadística	1.7%	1.7%	7.6%	0.8%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
14	Farmacia interna	4.2%	1.7%	3.4%	0.8%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	2.5%	1.7%
18	Planta telefónica	0.0%	0.8%	2.5%	0.0%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.0%	3.4%	1.7%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.8%	0.0%	4.2%	1.7%
26	Subdirección de servicios generales	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%
TOTAL		13.4%	18.5%	55.5%	12.6%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 55.5% del personal administrativo percibe los estándares en un nivel “medio”, lo que significa que sus superiores les hablan poco sobre sus aspiraciones pero todos se ayudan mutuamente, este se encuentra en un nivel aceptable pero puede mejorar.

Además, la percepción acerca de los estándares se encuentra en un nivel “alto”, con el 12.6% del personal administrativo, lo que significa que sus superiores hablan de sus aspiraciones como trabajador, los compañeros confían y se ayudan plenamente uno a otro.

4.3.8 Solución de conflictos

Está conformada por: buena impresión, actitud, estímulo, libertad de expresión, toma de decisiones. De este modo, se consideró establecer la percepción sobre la solución de conflictos según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 14. Niveles de solución de conflictos del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.0%	2.5%	0.8%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	2.5%	0.8%	0.0%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	2.5%	3.4%	0.8%
5	Compras	1.7%	0.0%	1.7%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.8%	2.5%	0.0%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	4.2%	0.0%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	1.7%	3.4%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	1.7%	1.7%	1.7%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	1.7%	5.0%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
12	Estadística	1.7%	4.2%	5.0%	0.8%
13	Farmacia externa	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
14	Farmacia interna	4.2%	2.5%	2.5%	0.8%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
16	Informática	0.0%	0.8%	0.0%	0.8%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	1.7%	1.7%	0.8%
18	Planta telefónica	0.0%	2.5%	0.8%	0.0%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	1.7%	1.7%	1.7%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.8%	4.2%	1.7%	0.0%
26	Subdirección de servicios generales	0.8%	0.0%	0.8%	0.8%
TOTAL		12.6%	40.3%	37.8%	9.3%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 40.3% del personal administrativo percibe las solución de conflictos en un nivel “bajo”, lo que significa que ocasionalmente se estimulan las discusiones y la libre expresión, lo cual puede ser perjudicial tanto para los colaboradores como para la organización debido a que no existe una pronta solución a los problemas que se van generando en la institución.

Además, el 9.3% del personal administrativo se encuentra en un nivel “alto”, lo que significa que el grupo de colaboradores perciben que los conflictos entre departamentos, son saludables y puede ser un gran beneficio para la institución.

4.3.9 Identidad institucional

Está conformada por: orgullo, pertenencia, trabajo en equipo y lealtad. De este modo, se consideró establecer la percepción sobre la identidad según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 15. Niveles de identidad institucional del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.8%	1.7%	0.8%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.0%	1.7%	1.7%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.8%	5.0%	0.8%
5	Compras	1.7%	0.0%	1.7%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.8%	2.5%	0.0%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	0.8%	3.4%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	2.5%	1.7%	0.8%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	1.7%	0.0%	3.4%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	3.4%	1.7%	2.5%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
12	Estadística	1.7%	1.7%	6.7%	1.7%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
14	Farmacia interna	2.5%	1.7%	5.0%	0.8%

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	2.5%	1.7%
18	Planta telefónica	0.0%	0.0%	0.8%	2.5%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.8%	1.7%	2.5%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.8%	0.8%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.0%	0.0%	3.4%	3.4%
26	Subdirección de servicios generales	0.0%	0.0%	1.7%	0.8%
TOTAL		10.9%	15.2%	50.4%	23.5%

Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

La percepción del personal administrativo sobre la identidad institucional se encuentra en un nivel “medio”, con un 50.4% de los colaboradores, lo que significa que las personas se sienten parte de un equipo que funciona bien, lo cual está en un nivel favorable pero puede mejorar.

Además, el 10.9% del personal administrativo percibe la identidad institucional en un nivel “muy bajo”, lo que significa que las personas no se sienten parte de un equipo y no están orgullosas de pertenecer a la institución, siendo este un factor que puede traer consecuencias en la institución.

4.4 Consideraciones finales

El Hospital Nacional y sus diferentes departamentos administrativos fueron tomados en cuenta para sustentar esta investigación y así determinar el nivel de percepción del personal administrativo sobre el clima organizacional.

De este, modo se consideró establecer la percepción del personal administrativo sobre clima organizacional según los departamentos para obtener aspectos influyentes en los resultados, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 16. Niveles de clima organizacional del personal administrativo por departamentos del Hospital

Departamentos		Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
1	Activos fijos	0.0%	0.8%	2.5%	0.0%
2	Administración	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%
3	Almacén	0.8%	0.0%	3.4%	0.0%
4	Bodega de medicamentos y médico quirúrgico	0.0%	0.0%	5.9%	0.8%
5	Compras	1.7%	0.8%	0.8%	0.8%
6	Documentación consulta externa	0.0%	0.0%	2.5%	0.8%
7	Contabilidad/Tesorería/Presupuesto	0.0%	0.8%	3.4%	0.0%
8	Dirección ejecutiva	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%
9	Emergencia de maternidad/Labor y parto (Atención al usuario)	0.8%	1.7%	2.5%	0.0%
10	Emergencia general (Atención al usuario)	0.0%	0.8%	5.9%	0.8%
11	Epidemiología	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
12	Estadística	1.7%	0.8%	7.6%	1.7%
13	Farmacia externa	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
14	Farmacia interna	2.5%	2.5%	3.4%	1.7%
15	Gerencia administrativo financiera	0.0%	0.0%	0.8%	0.8%
16	Informática	0.8%	0.0%	0.8%	0.0%
17	Oficina de atención al usuario	0.0%	0.0%	2.5%	1.7%
18	Planta telefónica	0.0%	0.8%	1.7%	0.8%
19	Secretaría de banco de sangre	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
20	Secretaría de jefaturas	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
21	Secretaría de laboratorio clínico	0.0%	0.0%	3.4%	1.7%
22	Secretaría de rayos X	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
23	Secretaría de Laboratorio COVID 19	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
24	Subdirección de enfermería	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%
25	Subdirección de recursos humanos	0.0%	0.8%	4.2%	1.7%
26	Subdirección de servicios generales	0.0%	0.8%	0.8%	0.8%
TOTAL		9.2%	10.9%	63.9%	16.0%

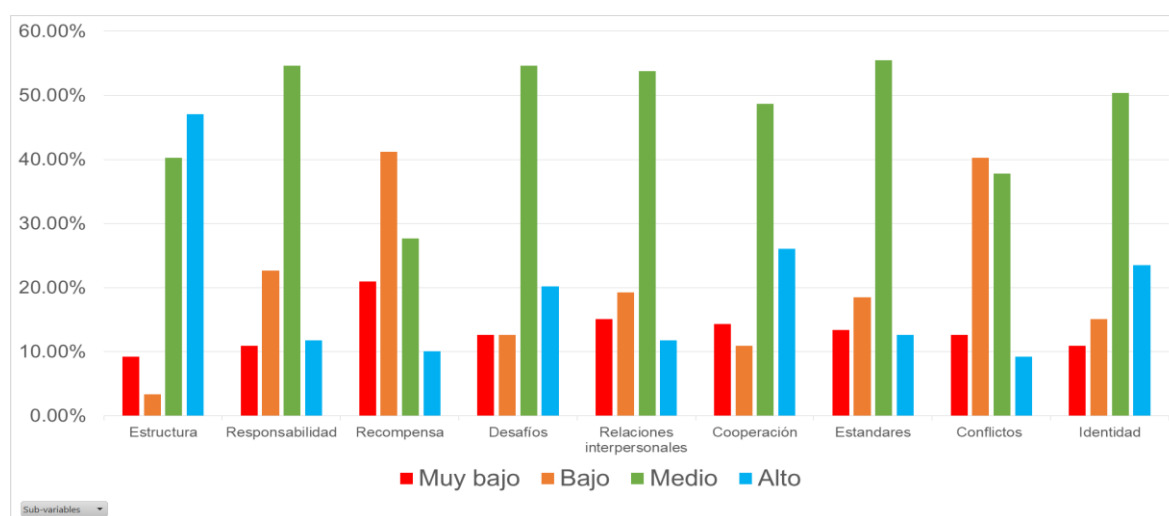
Fuente: Elaboración propia (SPSS Statistics 26)

El 63.9% del personal administrativo de la institución perciben el clima organizacional en un nivel “medio”, indicando que respecto a las nueve sub-variables estudiadas ha sido percibida en niveles aceptables, pero puede mejorar.

El 16.0% del personal administrativo lo perciben en un nivel “alto”, indicando que el clima organizacional ha sido percibido de una excelente manera y sobrepasa las expectativas.

El 10.9% del personal administrativo lo perciben en un nivel “bajo”, indicando que el clima organizacional ha sido percibido en forma mínima. Además, el 9.2% del personal administrativo se encuentra en un nivel “muy bajo”, lo que significa que el clima organizacional no ha sido percibido de una buena manera. La siguiente figura está compuesta por número de respuestas y porcentajes totales, que cada subvariable individualmente obtuvo a lo largo de la investigación.

Figura 2: Niveles de clima organizacional por subvariable



Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen final, es evidente que con base en el modelo utilizado, las variables responsabilidad, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares e identidad, obtuvieron porcentajes mayores, lo cual muestra cómo percibe el clima organizacional el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula; esta percepción se encuentra en un nivel “medio” mostrado en color verde, de tal forma que el clima organizacional ha sido percibido en un nivel aceptable, pero aún puede mejorar, realizando acciones que permitan obtener un clima favorable en la institución.

CONCLUSIONES

1. La percepción por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional se encuentra en un nivel “alto”, con un 47.1%, lo que indica que la mayor parte del personal administrativo de los diferentes departamentos de la institución tiene muy claro las tareas, la toma de decisiones, las políticas institucionales, la estructura organizacional, la productividad, la planificación y las reglas establecidas.
2. La percepción por parte de los colaboradores sobre la responsabilidad se encuentra en un nivel “medio”, con un 54.6%, indicando que el personal administrativo de los diferentes departamentos de la institución son responsables en su trabajo y realizan actividades sugeridas por sus superiores.
3. La percepción por parte de los colaboradores sobre las recompensas se encuentra en un nivel “bajo”, con un 41.2%, indicando que el personal administrativo de los diferentes departamentos de la institución ocasionalmente reciben recompensas y reconocimientos por su desempeño laboral.
4. La percepción por parte de los colaboradores sobre los desafíos se encuentra en un nivel “medio”, con un 54.6%, indicando que las decisiones y los desafíos en la institución se toman con precaución para hacer las cosas con certeza.
5. La percepción por parte de los colaboradores sobre las relaciones interpersonales se encuentra en un nivel “medio”, con un 53.8%, indicando que en la institución existe una atmósfera amistosa, pero algunos compañeros de trabajo no se llevan bien con sus jefes inmediatos.

6. La percepción por parte de los colaboradores sobre la cooperación se encuentra en un nivel “medio”, con un 48.7%, lo que significa que existe buen desempeño en las labores diarias y la productividad marcha bien en la institución.
7. La percepción por parte de los colaboradores sobre los estándares se encuentra en un nivel “medio”, con un 55.5%, indicando que sus superiores les hablan poco sobre sus aspiraciones pero todos se ayudan mutuamente.
8. La percepción por parte de los colaboradores sobre la solución de conflictos en el personal administrativo se encuentra en un nivel “bajo”, con un 40.3%, indicando que ocasionalmente se estimulan las discusiones y la libre expresión.
9. La percepción por parte de los colaboradores sobre el nivel de identidad institucional, con un 50.4% en el personal administrativo de la institución, se encuentra “medio”, indicando que las personas se sienten parte de un equipo que funciona bien.
10. La percepción por parte de los colaboradores sobre el nivel de clima organizacional en el personal administrativo de la institución se encuentra en un nivel “medio”, con un 63.9%, lo que significa que ha sido percibido en niveles aceptables, pero puede mejorar.

RECOMENDACIONES

A la Dirección Ejecutiva del Hospital Nacional de Chiquimula:

1. Aprobar en corto plazo el plan de mejora para poner en práctica las distintas acciones y evitar errores en la institución.
2. Mejorar la organización de tareas para que el trabajo sea efectivo para los colaboradores, a través de un nuevo mapeo de procesos administrativos, generando un nuevo manual de procedimientos que acaben con los excesos de papeleos y dando a conocer las políticas, metas, visión, misión y objetivos de la institución.
3. Lograr una conexión grupal en los colaboradores con la finalidad de cumplir con los objetivos de la institución, a través de capacitaciones de formación de líderes, apoyando la toma de decisiones del personal administrativo.
4. Lograr que los colaboradores sientan que su esfuerzo y dedicación son reconocidos por la institución, a través de la motivación con reconocimientos a la excelencia laboral, estableciendo un plan de formación con cursos o talleres accesibles, que permitan mejorar sus habilidades y hacer sentir un crecimiento personal.
5. Mejorar la capacidad de toma de decisiones de los colaboradores, capacitándolos sobre la convivencia en el trabajo y retroalimentando con charlas los procesos administrativos, para que las decisiones y los desafíos se tomen con precaución.

6. Crear un ambiente de trabajo armónico y de buenas relaciones interpersonales, generando confianza entre colaboradores, motivándolos para que puedan tomar decisiones, dando la iniciativa con la comunicación entre jefe y compañeros.
7. Mejorar el desempeño individual y grupal, realizando charlas sobre el manejo de las relaciones interpersonales, la atención al cliente, impulsando la generación de ideas, motivando a cada colaborador a compartir su opinión y que sienta el apoyo de los jefes en cada departamento administrativo.
8. Motivar y promover el trabajo en equipo, estableciendo, por departamento, metas que se deban lograr en plazos determinados, actualizando de manera constante las metas y los objetivos.
9. Mejorar la capacidad de resolución de conflictos a través de capacitaciones sobre el trabajo en equipo, identificando las fallas en los procesos a través de medidas disciplinarias.
10. Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores en la institución, creando nuevas formas de reconocimientos que permitan una mayor motivación, proponiendo competencias entre departamentos para que los colaboradores se sientan valorados e identificados, reconociendo el puesto de trabajo de cada colaborador.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, N., Alvarado M. E. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 11(3), 537-544. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011311>
- Bonilla Guerra, O. R. (2012). *Clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente]
- Cerna Guancín, J. E. (2017). *Clima Organizacional y su relación con el Compromiso Laboral en los empleados de los hoteles miembros de la asociación de Hoteleros de Esquipulas –AHDESQUI–* [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente]. <http://promipymecunori.org/download/clima-organizacional-y-su-relacion-con-el-compromiso-laboral/>
- Cuadra Peralta, A., y Veloso Besio, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. Universum, revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 2(22), 43-58. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027764004>
- Del Cid Agustín, F. (2018). *Clima organizacional del centro de atención permanente C.A.P. Jocotán, Chiquimula* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente]
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Linares Ramos, J. B. (2018). *La cultura organizacional y su relación con el compromiso organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula* [Tesis de Maestría Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente]



Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organisational climate*. Division of Research, Harvard Business School. [https://www.scrip.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194](https://www.scrip.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=497194)

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Editorial Limusa, S.A. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigaci_n_cient_fica_Mario_Tamayo.pdf

Valencia Duarte, M. V. (2010). *Gestión del Clima Organizacional: ¿para qué hacerla?* [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175009/Gesti%c3%b3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente –CUNORI–
Administración de Empresas



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL NACIONAL DE CHIQUMULA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador:

El propósito de esta investigación es evaluar el clima organizacional en el personal administrativo del Hospital Nacional de Chiquimula con el fin de saber cómo están funcionando las cosas en la institución.

El cuestionario que se le presenta a continuación consta de dos partes:

- I. Datos Generales
- II. Clima organizacional

Instrucciones: Se le solicita responder el cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las afirmaciones tiene cinco posibles respuestas, por favor coloque una “X” en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de la afirmación.

La información proporcionada será confidencial y con fines de investigación, por lo que trate de contestar con la mayor sinceridad posible. Gracias por su colaboración.

Escala:

Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	3
De Acuerdo	4
Muy de acuerdo	5

Hora y fecha de registro: _____

I. DATOS GENERALES:

Género		Edad		Departamento	
M _____		Menos de 25 años _____		Especifique el departamento al que pertenece según su función en la institución: _____	
F _____		Entre 25 y 35 años _____			
		Entre 36 y 45 años _____			
		Entre 46 y 55 años _____			
		Más de 55 años _____			
Tipo de Contratación				Tiempo de laborar en la Institución	
Tiempo indefinido (renglón 011) _____				Menos de 1 año _____	
Contrato a término (renglón 022) _____				1 a 5 años _____	
Por servicios (renglón 029) _____				6 a 10 años _____	
Otro (Especifique) _____				11 a 15 años _____	
				Más de 15 años _____	
Escolaridad					
Primaria	Básico	Diversificado	Licenciatura	Maestría	Doctorado

II. CLIMA ORGANIZACIONAL:

ITEM		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
ESTRUCTURA						
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.					
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.					
3	En esta organización se tiene claro quién manda y quién toma las decisiones.					
4	Conozco claramente las políticas de la organización.					

ITEM		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.					
6	En esta organización se evitan muchos papeleos para hacer las cosas					
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites permiten que las nuevas ideas se vean evaluadas					
8	Aquí la productividad es ajustada a la organización y planificación					
9	Aquí se tiene claro a quién reportar					
10	Nuestros jefes muestran interés por las normas, y procedimientos estén claros y se cumplan.					
RESPONSABILIDAD						
11	En esta organización no se confía mucho en los juicios individuales, casi todo se verifica dos veces.					
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.					
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable.					
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					

ITEM		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
15	La filosofía de la organización enfatiza que las personas deben hacer las cosas por sí mismas.					
16	En esta organización cuando una persona comete errores siempre hay una gran cantidad de excusas.					
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.					
RECOMPENSA						
18	En esta organización existe un buen programa de promoción que ayuda que el mejor ascienda.					
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y las críticas.					
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
21	En esta organización hay mucha crítica.					
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer trabajo.					
23	Cuando cometo errores, me sancionan.					
DESAFÍOS						
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.					
25	Esta organización ha tomado desafíos en momentos oportunos.					

ITEM		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos para estar adelante dé, siempre.					
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para ser más efectiva.					
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
RELACIONES INTERPERSONALES						
29	Entre la atmósfera de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tenciones.					
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
32	En esta organización las personas tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
33	Las relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables.					
COOPERACIÓN						
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
36	En esta organización presionan para que se pueda mejorar mi rendimiento constantemente y de grupo.					
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien.					

ITEM		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
38	Aquí es más importante llevarse bien con todos que tener un buen desempeño en el trabajo.					
39	Me siento orgulloso de mi trabajo, desempeño.					
ESTANDARES						
40	Si me equivoco las cosas las ven mal mis superiores.					
41	Mis jefes hablan de mis aspiraciones dentro de la organización.					
42	Las personas dentro de la organización confían plenamente una en la otra.					
43	Mis compañeros y jefe me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
44	La filosofía de mis Jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas.					
CONFLICTOS						
45	En esta organización se causa buena impresión si se mantiene callado para evitar desacuerdos.					
46	La actitud de los jefes es que los conflictos entre departamentos pueden ser bastante saludables.					
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes.					

ITEM		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Desacuerdo, Ni de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
IDENTIDAD						
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
52	La lealtad por parte del personal a la organización es la correcta.					
53	En esta organización nos preocupan nuestros propios intereses y la de los demás.					

Fuente: Elaboración propia, con base en Del Cid, Agustín (2018).

OBSERVACIONES

Para fines de mejor comprensión, de su postura ante las aseveraciones anteriores, sírvase colocarla en este espacio su observaciones haciendo referencia al número que le corresponde a cada aseveración.

APÉNDICES

Apéndice 1

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Administración de Empresas**

PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Hospital Nacional de Chiquimula

ÍNDICE

1.1	Presentación.....	1
1.2	Objetivos	1
1.3	Alcance.....	2
1.4	Desarrollo	2
1.5	Recursos	5
1.5.1	Humanos	5
1.5.2	Materiales	5
1.5.3	Documentos	5

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1A Acciones propuestas para mejorar el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula.	2

Propuesta

Plan de mejora del clima organizacional

1.1 Presentación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada en el Hospital Nacional de Chiquimula, se ha detectado que el clima organizacional en el personal administrativo se encuentra en un nivel favorable en la mayor parte de las variables del modelo utilizado. Por esta razón se propone implementar un plan de mejora para desarrollar acciones que generen un valor productivo en el personal y contribuya a mejorar el clima organizacional en la institución.

El aporte es aplicar un plan de mejora enfocado en establecer un clima organizacional favorable, con mejoras en la organización para que el trabajo sea efectivo, mejoras en los métodos, estilos de dirección y de toma de decisiones con la finalidad de crear un ambiente de trabajo armónico y de buenas relaciones interpersonales en los colaboradores.

1.2 Objetivos

- Mejorar la organización de las tareas para que el trabajo sea más efectivo. (Estructura)
- Lograr una conexión grupal en los colaboradores con la finalidad de cumplir los objetivos de la institución. (Responsabilidad)
- Lograr que los colaboradores sientan que su esfuerzo y dedicación es reconocido por la institución (Recompensa)
- Mejorar la capacidad de toma de decisiones de los colaboradores. (Desafíos)
- Crear un ambiente de trabajo armónico y de buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores. (Relaciones interpersonales)
- Mejorar el desempeño individual y grupal. (Cooperación)

- Motivar y promover el trabajo en equipo. (Estándares)
- Mejorar la capacidad de resolución de conflictos. (Conflicto)
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores en la institución.(Identidad)

1.3 Alcance

El personal administrativo y jefes de los diferentes departamentos del Hospital Nacional de Chiquimula.

1.4 Desarrollo

Para el desarrollo de la propuesta se debe de tomar en cuenta el plazo establecido de las distintas acciones.

Tabla 1A. Acciones propuestas para mejorar el clima organizacional en el Hospital Nacional de Chiquimula

Objetivo	Dimensión	Acciones	Responsable	Plazo
Mejorar la organización de las tareas para que el trabajo sea efectivo.	Estructura	Realizar un nuevo mapeo de procesos administrativos, de tal manera que se eliminen los cuellos de botella.	RR.HH	Mediano
		Generar un nuevo manual de procedimientos que acabe con el exceso de formalismos y papeleos para que los colaboradores puedan realizar mejor su trabajo.	RR.HH	Mediano
		Elaborar y/o dar a conocer el manual de puestos y funciones	RR.HH	Mediano
		Dar a conocer las políticas, metas, visión, misión y objetivos de la institución.	Jefe de departamento	Corto
		Actualizar y dar a conocer las normas para que se puedan cumplir.	RR.HH	Mediano

Objetivo	Dimensión	Acciones	Responsable	Plazo
Lograr una conexión grupal en los colaboradores con la finalidad de cumplir los objetivos de la institución.	Responsabilidad	Realizar capacitaciones de formación de líderes.	RR.HH	Largo
		Apoyar la toma de decisiones del personal administrativo.	Jefe de departamento	Corto
		Cumplir con los objetivos de la institución.	Personal administrativo	Mediano
Lograr que los colaboradores sientan que su esfuerzo y dedicación es reconocido por la institución	Recompensa	Motivar al personal con reconocimientos a la excelencia laboral para que se sientan valiosos en la institución.	Jefe de departamento	Corto
		Establecer un plan de formación con cursos o talleres accesibles, que permitan mejorar las habilidades de los colaboradores y hacer sentir un crecimiento personal.	RR.HH	Corto
Mejorar la capacidad de toma de decisiones de los colaboradores.	Desafíos	Capacitar al personal sobre convivencia en el trabajo	RR.HH	Largo
		Retroalimentar con charlas sobre los procesos administrativos, para que las decisiones y desafíos se tomen con precaución	Jefe de departamento	Largo

Objetivo	Dimensión	Acciones	Responsable	Plazo
Crear un ambiente de trabajo armónico y de buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores.	Relaciones Interpersonales	Capacitar al personal para que puedan tomar decisiones sin supervisión.	RR.HH	Mediano
		Generar confianza entre los trabajadores	Jefe de departamento	Corto
		Dar iniciativa con la comunicación entre Jefe y compañeros	Jefe de departamento	Corto
Mejorar el desempeño individual y grupal.	Cooperación	Apoyo de los jefes hacia los colaboradores	Jefe de departamento	Corto
		Charlas sobre manejo de relaciones interpersonales y la atención al cliente	RR.HH	Mediano
		Impulsa la generación de ideas y motivar a cada colaborador a compartir su opinión	Jefe de departamento	Corto
Motivar y promover el trabajo en equipo.	Estándares	Establecer por departamento las metas que deben lograr en plazos determinados.	Jefe de departamento	Mediano
		Actualizar de manera constante las metas y objetivos para cada departamento	Jefe de departamento	Mediano

Objetivo	Dimensión	Acciones	Responsable	Plazo
Mejorar la capacidad de resolución de conflictos.	Conflictos	Capacitación sobre el trabajo en equipo	RR.HH	Corto
		Identificar las fallas en los procesos de medidas disciplinarias	RR.HH	Corto
Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores en la institución.	Identidad	Proponer competencias entre departamentos para que los colaboradores se sientan valorados e identificados con la institución	RR.HH	Mediano
		Reconocer el puesto de trabajo de cada colaborador.	Jefe de departamento	Corto
		Crear nuevas formas de reconocimientos que permitan una mayor motivación en la institución.	Jefe de departamento	Mediano

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Recursos

1.5.1 Humanos

Personal asignado en puestos de jefatura, personal administrativo y personal de Dirección de Recursos Humanos.

1.5.2 Materiales

Equipo de cómputo, equipo audiovisual, pizarras y útiles de oficina.

1.5.3 Documentos

Documentos internos que sean necesarios para la implementación.