

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

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SECTOR DE SALUD
PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS DEL
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

RUDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑEDA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, JULIO 2018

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

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SECTOR DE SALUD
PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS DEL
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Tesis)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

RUDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑEDA

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUIMULA, GUATEMALA, JULIO 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



RECTOR
M.Sc. Ing. MURPHY OLYMPO PAIZ RECINOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	M.Sc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representante de Profesores:	M.Sc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representante de Profesores:	Lic. Zoot. Mario Roberto Suchini Ramírez
Representante de Graduados:	M.Sc. Oscar Augusto Guevara Paz
Representante de Estudiantes:	P.C. Diana Laura Guzmán Moscoso
Representante de Estudiantes:	M.E.P. José Roberto Martínez Lemus
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
Coordinador de Carrera:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén

COMISION DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Secretaria:	M.Sc. Claudia Judith Morales López
Vocal:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

TERNA EVALUADORA

Presidente:	Lic. Otto Rolando Bonilla Guerra
Secretario:	Lic. José María Campos Díaz
Vocal:	Lic. Manuel Raúl Sosa Ipiña



USAC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1028



Chiquimula, 13 de julio de 2018

Maestro en Ciencias
NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO
Su Despacho

Señor Presidente:

En cumplimiento del nombramiento emitido por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas de este centro de estudios superiores, procedí a asesorar el trabajo de graduación profesional del Técnico en Administración de Empresas **RUDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑEDA**, que consistió en el desarrollo de la tesis que intituló: "**CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SECTOR DE SALUD PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**".

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada. La tesis realizada, presenta el clima laboral que percibe el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas del departamento de Chiquimula, y así también se presenta una propuesta para mejorar el ambiente laboral para que se tome en cuenta por los altos directivos para un mejor desempeño.

Por lo anterior y después de incorporar las recomendaciones realizadas por el tribunal que practicó la evaluación del informe final del trabajo de graduación; en mi opinión, el informe realizado por **Rudy Alberto García Castañeda**, cumple con los requisitos formales exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Por lo expuesto recomiendo que por su medio, se eleve al Consejo Directivo y se acepte como requisito parcial previo a optar al título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de licenciado.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Claudia Judith Morales López
ASESORA PRINCIPAL

c.c. Archivo

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, once de julio de dos mil dieciocho. -----

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final del trabajo de graduación, intitulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DEL SECTOR DE SALUD PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA", que, para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** en el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **RUDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑEDA**, quien fuera asesorado por la MSc. **CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ**. -----

Considerando que el informe final del trabajo de graduación presentado, fue aprobado por la Terna Evaluadora; y con base en el aval de la asesora, quien conjuntamente con el autor, son los únicos responsables de la incorporación de las correcciones recomendadas por la terna, además, de la forma, contenido, originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía, y de la correcta redacción de las citas y referencias bibliográficas; atentamente, esta Coordinatura se permite remitirlo a la Dirección, para que se sirva autorizar su impresión.- -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Gladys Nadalube Arriola Mallén

COORDINADOR GENERAL



c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

**DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Chiquimula, once de
julio de dos mil dieciocho. - - - - -

Con base en el dictamen emitido por la MSc. **CLAUDIA JUDITH MORALES LÓPEZ**,
quien fuera designada como Asesora por la Coordinatura General del Programa de
Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe
final del trabajo de graduación intitulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL EN
EL PERSONAL DEL SECTOR DE SALUD PÚBLICA DEL MUNICIPIO
DE CONCEPCIÓN LAS MINAS DEL DEPARTAMENTO DE
CHIKIMULA"**, que como requisito parcial para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de **Licenciado**, presenta
el estudiante **RUDY ALBERTO GARCÍA CASTAÑEDA**, autorizándose su
impresión. - - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por darme la vida, la salud y sabiduría para alcanzar este triunfo.

A MI MADRE: Etelvina Castañeda, porque a pesar de las adversidades, supo darme amor y su apoyo incondicional, inculcándome principios y valores que han sido un pilar fundamental para mi vida.

A MI ESPOSA: Carol Montoya, por su valioso apoyo, paciencia y comprensión.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Por ser luz del saber, de quién me siento orgulloso de pertenecer.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE –CUNORI-:
Por ser la casa de estudios que me brindó la oportunidad de convertirme en un profesional.

A LOS CATEDRÁTICOS (AS):
Por compartir sus conocimientos, durante mi formación profesional.

A MI ASESORA: Claudia Morales, por su tiempo y dedicación al compartir sus conocimientos, durante el desarrollo de mi proyecto.

A TODA MI FAMILIA Y PERSONAS EN GENERAL QUE DE ALGUNA U OTRA FORMA ME APOYARON DURANTE LA ETAPA DE MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

RESUMEN

El sector de salud del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, en su calidad de dependencia estatal tiene como objetivo prestar servicios básicos de salud a toda la población en general, con una atención de calidad y calidez, en este sentido se torna importante que los colaboradores muestren un nivel adecuado de satisfacción en su ambiente de trabajo, lo cual implica un clima organizacional propicio, que les permita a cada uno explotar sus capacidades y por consiguiente aportar sus habilidades y destrezas que se orienten al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El clima organizacional, según la teoría de Litwin y Stringer, atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.

Sobre este contexto y tomando en cuenta que en dicha institución no existen registros de una investigación sobre este estudio, se torna importante conocer y comprender la forma como los colaboradores de la entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, lo que constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mejor bienestar y a una mayor productividad.

Como objetivo general de la investigación se estableció, describir la situación actual del clima organizacional que prevalece en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, para lo cual se utilizaron las dimensiones que incluye el modelo de Litwin y Stringer, destacando las siguientes: estructura, responsabilidad individual, riesgo y toma de decisiones, apoyo, remuneración y tolerancia al conflicto.

En cuanto al método de investigación se utilizó el inductivo y deductivo ya que se aplicó la observación directa y opiniones particulares de los colaboradores, para llegar a conclusiones generales sobre el clima organizacional que se torna en el centro de trabajo.

La recopilación de la información se realizó a través de un cuestionario, utilizando la escala de Likert, una guía de entrevista y por ultimo se diseñó una guía de observación, con el fin de poder conocer las opiniones de los colaboradores y jefes inmediatos sobre la percepción del clima organizacional.

El análisis e interpretación de los resultados en la investigación, permitió concluir que la percepción general del clima organizacional en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, es ligeramente favorable, tomando en cuenta que las dimensiones de remuneración, tolerancia al conflicto, apoyo, riesgo y toma de decisiones se determinó que se encuentran en un nivel bajo, lo que indica que los colaboradores consideran que no están siendo remunerados adecuadamente por el trabajo realizado, por otro lado ven que no hay trabajo en equipo y experimentan fricciones entre compañeros, que no se les da el tratamiento adecuado, por lo que las relaciones interpersonales reflejan un clima laboral deteriorado.

Por lo anterior, es evidente que existe la necesidad de atender el problema que actualmente está afectando el clima organizacional, en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, por lo que se consideró abordarlo a través de una guía de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales, un plan de incentivos no monetarios, además de un método de mejora enfocado hacia las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones que contribuyan a conservar un ambiente de trabajo saludable, dichas propuestas contemplan los lineamientos requeridos para su aplicación y pretenden llevar por el mejor camino las inquietudes que existe entre los colaboradores, esto con el fin de que se puedan fortalecer las capacidades del recurso humano de la organización.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria y agradecimientos.....	vi
Resumen	vii
Índice general	ix
Lista de cuadros	xv
Lista de figuras	xviii
Lista de abreviaturas	xix
Introducción	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2	Formulación del problema.....	4
1.3	Sistematización del problema.....	4
1.4	Objeto de estudio.....	5
1.5	Delimitación del problema.....	5
	1.5.1 Delimitación temporal	5
	1.5.2 Delimitación institucional	5
	1.5.3 Delimitación personal	5
	1.5.4 Delimitación teórica	5
1.6	Objetivos.....	6
	1.6.1 Objetivo general.....	6
	1.6.2 Objetivos específicos.....	6
1.7	Justificación.....	6
1.8	Diseño metodológico.....	8
	1.8.1 Tipo de investigación	8
	1.8.2 Método de investigación.....	8
	1.8.3 Definición de población	8

1.9	Operacionalización de variables e indicadores.....	10
1.10	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	11
	1.10.1 Técnicas de investigación	11
	1.10.2 Instrumentos para la investigación de campo.....	11
1.11	Fuentes de información.....	12
	1.11.1 Primarias.....	12
	1.11.2 Secundarias.....	12
1.12	Estrategias de investigación.....	12

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Antecedentes históricos.....	17
2.2	Misión.....	19
2.3	Visión.....	19
2.4	Estructura de la organización.....	19
2.5	Descripción de la institución.....	20
2.6	Actividad común.....	20
2.7	Aspectos generales del municipio.....	21

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Estado de la cuestión.....	24
	3.1.1 Investigación realizada por Otto Rolando Bonilla Guerra.....	24
	3.1.2 Investigación realizada por María José Cruz Marroquín.....	25
	3.1.3 Investigación realizada por Juan Francisco Emmanuel Oliva.....	25
3.2	Otras investigaciones realizadas sobre clima organizacional.....	26

3.2.1	Investigación realizada por Jeria Mardones Fernando, José Edgardo Muñoz Toledo y Luis Alejandro Torres Zuñiga.....	26
3.2.2	Investigación realizada por Roseane Patrícia Silva Freire de Araujo.....	27
3.3	Antecedentes sobre el clima organizacional.....	28
3.4	Conceptualización sobre clima organizacional.....	29
3.4.1	Importancia del clima organizacional.....	32
3.4.2	Modelos y dimensiones del clima organizacional.....	32
3.5	Definición conceptual de las dimensiones de estudio según el modelo.....	35
3.5.1	Estructura organizacional.....	35
3.5.2	Responsabilidad individual	35
3.5.3	Remuneración.....	35
3.5.4	Riesgo y toma de decisiones.....	35
3.5.5	Apoyo	35
3.5.6	Tolerancia al conflicto	35
3.6	Enfoques sobre clima organizacional.....	36
3.6.1	Enfoque de factores psicológicos individuales	36
3.6.2	Enfoque de factores grupales.....	37
3.6.3	Enfoque de factores organizacionales	37
3.7	Análisis del modelo.....	39
3.8	Concepciones teóricas sobre conflictos.....	40
3.8.1	Conflicto organizacional.....	41
3.8.2	Fuentes del conflicto	41
3.9	Análisis sobre la negociación.....	43
3.10	Estrategias para la negociación.....	43
3.11	Relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional.....	44
3.11.1	Relaciones interpersonales laborales con los compañeros.....	44

3.11.2	Relaciones interpersonales en el trabajo y su influencia en.....	45
3.12	Análisis del clima organizacional y relaciones interpersonales.....	45
3.13	Compensación extramonetaria.....	46
3.14	Nuevos métodos de recompensas.....	46
3.15	El plan de incentivos puede tener facetas.....	46
3.16	Toma de decisiones.....	47
3.17	Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional.....	48
3.18	Riesgo.....	48
3.19	Apoyo organizacional percibido.....	48

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Resultados de la investigación.....	50
4.2	Análisis general del clima organizacional.....	51
4.3	Análisis demográfico.....	53
4.4	Dimensiones del clima organizacional.....	56
4.4.1	Estructura.....	56
4.4.2	Responsabilidad individual.....	57
4.4.3	Remuneración.....	58
4.4.4	Riesgo y toma de decisiones.....	59
4.4.5	Apoyo.....	60
4.4.6	Tolerancia al conflicto.....	61
4.5	Análisis general del clima organizacional por dimensión.....	62

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL
SECTOR DE SALUD PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS,
DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA

5.1	Introducción.....	64
5.2	Importancia de la propuesta.....	65
5.3	Justificación.....	65
5.4	Objetivos.....	66
	5.4.1 Objetivo general.....	66
	5.4.2 Objetivos específicos.....	67
5.5	Proceso actual de solución de conflictos en el sector de salud de pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	67
5.6	Análisis sobre el proceso actual de solución de conflictos que se utiliza, en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	68
5.7	Guía práctica de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales, en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	69
5.8	Etapa I: Descubriendo el conflicto.....	70
	5.8.1 Hechos	70
	5.8.2 El juego de las posiciones	70
	5.8.3 Intereses y necesidades	71
5.9	Etapa II: Cuadrante de mentalidades.....	71
5.10	Etapa III: Triangulo de interdependencia.....	72
5.11	Etapa IV: Métodos alternos para la resolución de conflictos.....	73
5.12	Beneficios de la propuesta de solución de conflictos con énfasis.....	76

5.13	Plan de incentivos laborales para el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	76
5.14	Desarrollo del plan.....	79
5.15	Método para mejorar las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones que contribuya al clima organizacional en el personal del sector de pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	80
5.15.1	Reciprocidad entre individuo y organización	82
5.15.2	Relaciones de intercambio	82
5.15.3	Equilibrio organizacional.....	83
	Conclusiones	85
	Recomendaciones.....	87
	Bibliografía.....	89
	Apéndices.....	93

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1	Distribución de la población por grupo de edad y género.....	8
Cuadro 2	Distribución de la población por género y tipo de contratación.....	9
Cuadro 3	Distribución de la población por género y tiempo de servicio.....	9
Cuadro 4	Distribución de la población por género y disciplina de trabajo.....	9
Cuadro 5	Definición operativa de variables e indicadores.....	10
Cuadro 6	Instrumentos de la investigación de campo.....	11
Cuadro 7	Escala de medición del clima organizacional.....	14
Cuadro 8	Parámetros de medición del instrumento.....	14
Cuadro 9	Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad.....	15
Cuadro 10	Pautas de control del clima organizacional.....	16
Cuadro 11	Definiciones sobre clima organizacional por autores.....	30
Cuadro 12	Modelos de clima organizacional por autores.....	33
Cuadro 13	Comparación de las dimensiones del clima organizacional por autores.....	38
Cuadro 14	Cronología de la definición de conflictos según diversos autores.....	42
Cuadro 15	Análisis demográfico con respecto a la edad del personal en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	53
Cuadro 16	Análisis demográfico con respecto al género en el personal del sector de salud pública del municipio Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	53
Cuadro 17	Análisis demográfico con respecto al tipo de contratación en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	54

Cuadro 18	Análisis demográfico con respecto al área de trabajo del personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	54
Cuadro 19	Análisis demográfico con respecto al nivel de estudio del personal en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	55
Cuadro 20	Análisis demográfico con respecto al salario devengado del personal en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	56
Cuadro 21	Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de estructura.....	57
Cuadro 22	Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de responsabilidad individual.....	58
Cuadro 23	Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de remuneración.....	59
Cuadro 24	Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de riesgo y toma de decisiones.....	60
Cuadro 25	Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de apoyo.....	61
Cuadro 26	Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de tolerancia al conflicto.....	62
Cuadro 27	Equipo de trabajo responsable de solucionar los conflictos en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	68
Cuadro 28	Cuadro comparativo de los métodos alternos para la solución de conflictos.....	74

Cuadro 29	Plan de mejora de relaciones interpersonales en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	75
Cuadro 30	Plan de incentivos laborales no monetarios en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas departamento de Chiquimula.....	78
Cuadro 31	Expectativas de personas y organizaciones.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estructura organizacional del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	20
Figura 2	Nivel general de satisfacción del clima organizacional en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	52
Figura 3	Nivel de satisfacción del clima organizacional por dimensión en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	63
Figura 4	Proceso ideal de solución de conflictos en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.....	69
Figura 5	Cuadrante de mentalidades.....	72
Figura 6	Triangulo de la interdependencia.....	73
Figura 7	Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

MSPAS.....Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

ONG.....Organización No Gubernamental

ATRIDES.....Asociación Trinacional de Desarrollo

ACODEROL.....Asociación Comunitaria de Desarrollo Rural de Olopa

INE.....Instituto Nacional de Estadística

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones de cualquier índole, han comprendido que el éxito en el cumplimiento de sus objetivos, radica principalmente en el esfuerzo conjunto de todos los sujetos que intervienen en los procesos, como: propietarios, colaboradores, clientes y todas aquellas personas que se ven involucradas en los procesos de producción o de servicios. En este sentido disponer de un ambiente saludable en el trabajo, contribuye a que todos los miembros mantengan un estado de satisfacción propicio, lo cual constituye un valor agregado e inherente para las organizaciones.

Cabe destacar que actualmente para muchas organizaciones, el recurso humano representa el elemento principal en el desarrollo de sus actividades, en tal sentido surgió la necesidad de conocer la percepción que tiene el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, tomando en cuenta que un clima laboral aceptable se traduce en actitudes positivas, por ende este se verá reflejado en un estado de auto realización personal, lo que conlleva mejor eficiencia en el desempeño del trabajo.

Como objetivo general de la presente investigación se estableció describir la situación actual del clima organizacional que prevalece en los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

El aporte generado en la presente investigación reviste importancia para la institución, tomando en cuenta que al conocer el estado de satisfacción de los colaboradores generado por el ambiente de trabajo, es imprescindible tomar las medidas correctivas que favorezcan a la prestación de un servicio con un enfoque humano de calidad y pertinencia cultural.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método inductivo y deductivo tomando en cuenta que se aplicó la observación directa y opiniones particulares de los colaboradores, lo cual permitió llegar a conclusiones generales sobre el clima organizacional que se torna en el centro de trabajo.

Para la recopilación de la información y con ello determinar la percepción del clima organizacional, se adaptó un instrumento basado en el modelo de Litwin y Stringer,

aplicando la escala de Likert, además de utilizar una guía de entrevista y una guía de observación, con el fin de conocer las opiniones de todos los colaboradores y jefes inmediatos de la institución.

El informe consta de cinco capítulos, los cuales se desglosan de la siguiente forma:

Capítulo I: Comprende el marco metodológico, que incluye: planteamiento y formulación del problema, sistematización, identificación del objeto de estudio, delimitación del problema en forma temporal, institucional, personal y teórica, objetivos generales y específicos, y justificación. De igual forma incluye el tipo de estudio donde se define el método de investigación, definición de población y muestra, operacionalización de variables, técnicas de recolección de datos y fuentes de información.

Capítulo II: Compuesto por el marco referencial, que presenta el contexto dentro del cual se realizó la investigación.

Capítulo III: Lo constituye el marco teórico, el cual presenta las bases específicas que dan consistencia a la investigación, ahí se fundamentan los elementos y procesos utilizados en la investigación.

Capítulo IV: En él se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, para ello se tomaron en cuenta las dimensiones estudiadas, con el propósito de sustentar el desarrollo de una propuesta de solución a la problemática encontrada.

Capítulo V: Por último se presenta, una guía de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales, un plan de incentivos no monetarios, además de un método de mejora enfocado hacia las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones; que incluyen los beneficios esperados en su implementación en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

Por la naturaleza de las actividades laborales, que realiza el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, en el que se tiene contacto a diario con personas que requieren de servicios de salud que implica un enfoque humanitario y de empatía, que debe prestarse atención de calidad y calidez por encima de las limitaciones que se tienen por parte de la institución, existe una tendencia hacia una característica donde prevalece un ambiente de presión y tensión laboral, aunado a ello existen situaciones que está fuera del alcance de los colaboradores, como por ejemplo; las limitaciones respecto a la disponibilidad de recursos, lo cual genera frustración y por ende repercute en la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios.

Tomando en cuenta el ambiente que se percibe entre los colaboradores, se puede visualizar algunos de los siguientes síntomas: falta de iniciativa, ausentismo, polarización de grupos, falta de comunicación, ausencia de apoyo y confianza entre compañeros, resistencia al cambio, falta de empatía e incumplimiento de algunas tareas, en consecuencia el ambiente de trabajo se torna desagradable e incómodo, por lo tanto se considera oportuno y necesario atender ésta situación, con el fin de identificar cuáles son los factores específicos que están ocasionando este problema.

Por lo anterior y con base a los presagios identificados del problema, con respecto al ambiente laboral que predomina en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, convierten a la institución en un estado vulnerable en el cumplimiento de sus objetivos, lo cual genera incertidumbre entre sus miembros; esto marca la pauta para estudiar algunas dimensiones sobre clima organizacional, con el fin de determinar cuál es la percepción que éstos tienen y finalmente con base a los resultados obtenidos proponer mejoras que contribuyan a minimizar los efectos negativos ocasionados por el problema.

Conscientes del impacto que tiene el clima organizacional en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, así como su contribución en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; surge la siguiente interrogante **¿Cuál es la situación actual del clima organizacional que prevalece en los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula?** Para atender a esta pregunta, se realizará un estudio que permita determinar la percepción de los colaboradores acerca de la institución a la que pertenecen, en la investigación se verán involucradas las siguientes áreas de trabajo: administrativa, técnica y operativa.

1.2 Formulación del problema

Por lo anterior, se planteó como problema de investigación:

¿Cuál es el clima organizacional que prevalece en los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula?

1.3 Sistematización del problema

Con la investigación se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula?

¿Cuáles son las dimensiones del clima organizacional que necesitan refuerzo en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula?

¿Cuáles son las acciones de mejora que contribuirán al fortalecimiento del clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula?

1.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio es el clima organizacional de los colaboradores que actualmente laboran en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación consideró la situación prevaleciente al mes de noviembre de dos mil diecisiete.

1.5.2 Delimitación institucional

La investigación se desarrolló en el sector de salud pública de Concepción Las Minas, adjunta a la Dirección de Área de Salud de Chiquimula, dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

1.5.3 Delimitación personal

Con el fin de que la investigación aportara elementos valederos que respondan al planteamiento del problema, se consideró tomar como base de estudio a toda la población que presta los servicios en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

1.5.4 Delimitación teórica

En la investigación se consideró principalmente las dimensiones del clima organizacional que incluye el modelo de Litwin y Stringer.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Describir la situación actual del clima organizacional que prevalece en los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

1.6.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

Determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

Analizar las dimensiones que necesitan refuerzo en el clima organizacional del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

Identificar acciones de mejora que contribuyan a fortalecer el clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

1.7 Justificación

En el contexto de la globalización y por ende la incidencia de los aspectos negativos que surgen en la sociedad a consecuencia de las demandas de la población, el reto de las organizaciones es superar estos desafíos, pero sobre todo cumplir con sus objetivos planteados, por lo que se ven obligadas a concebir formas más innovadoras de gestión.

Con base a lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala, en su Artículo 2. “Deberes del Estado. Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la

persona.”¹ Esto implica que para las instituciones gubernamentales, es un deber prestar un servicio de calidad y buen trato a las personas sin discriminación alguna.

Para ello es necesario que el recurso humano disponga de condiciones de trabajo favorables, que les permita verse reflejadas en el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores, para ello es necesario que éstos muestren buenas relaciones interpersonales, que garanticen un progreso de manera integral y eficiente, por lo tanto es fundamental que se torne un buen clima organizacional.

El beneficio de este estudio tiene un alcance general y de gran relevancia principalmente porque proporcionará información a la dirección, con respecto a los factores específicos que influyen actualmente en el deterioro del clima organizacional del personal, del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula y con ello poder determinar que se necesita corregir para mitigar la problemática con base a los hallazgos encontrados.

Para los colaboradores tendrá un beneficio porque les permitirá mejorar sus condiciones laborales y por ende ser más productivos en la institución, lo cual contribuirá a sentirse más satisfechos en su trabajo.

Así mismo los usuarios también se verán beneficiados ya que con esta información que se obtenga en la medición del clima organizacional se deberán aplicar medidas correctivas lo cual permitirá que se traduzcan en una mejor atención con calidad y calidez. Por último para la Dirección de Área de Salud de Chiquimula, puesto que servirá como punto de referencia y para que este estudio pueda ser aplicado en otros servicios de salud pública del área, como un modelo que contribuya a mejorar el ambiente laboral.

Con el resultado de la investigación sobre el estudio de clima organizacional, se fortalecerá a la institución, en virtud de que contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales, a fomentar el apoyo entre equipos de trabajo, fomentar la creatividad así como la iniciativa y el compromiso de los colaboradores, poniendo de manifiesto que el recurso humano es la base fundamental del capital de trabajo para cualquier organización.

¹ Guatemala. Constitución Política de La República de Guatemala. (Guatemala: Ediciones Alenro, 1985), p. 9.

1.8 Diseño metodológico

1.8.1 Tipo de investigación

La presente investigación se abordó desde el nivel de conocimiento descriptivo, tomando en cuenta que se exploró y describió la realidad actual de los colaboradores, para recoger datos que permitieran describir acontecimientos a corto, mediano y largo plazo.

1.8.2 Método de investigación

En la investigación se utilizó el método inductivo y deductivo, pues parte de lo general a lo particular es decir de la teoría existente, pero también de lo particular tomando en cuenta las opiniones de los colaboradores para llegar a conclusiones generales respecto al clima organizacional que predomina.

1.8.3 Definición de población

Para la focalización del área de investigación, se incluyó a 20 colaboradores del centro de salud del área urbana, de Concepción Las Minas; 1 colaborador del puesto de salud de aldea Los Alambrados; y 2 colaboradores del puesto de salud de aldea La Ermita, del municipio de Concepción Las Minas del departamento Chiquimula, que constituye la totalidad de la población y comprenden al personal permanente y por contrato. A continuación en el cuadro 1, 2, 3 y 4 se desglosa la totalidad de la población, que incluye la distribución por grupo de edad y género, tipo de contratación, tiempo de servicio y disciplina de trabajo.

Cuadro 1 Distribución de la población por grupo de edad y género

EDAD	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
< de 25 años	0	0%	4	21%	4	17%
De 25 a 35 años	3	75%	8	42%	11	48%
>de 35 años	1	25%	7	37%	8	35%
TOTAL	4	100%	19	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2 Distribución de la población por género y tipo de contratación

TIPO DE CONTRATACIÓN	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Permanente	3	75%	7	37%	10	43%
Temporal	1	25%	12	63%	13	57%
TOTAL	4	100%	19	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3 Distribución de la población por género y tiempo de servicio

TIEMPO DE SERVICIO	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
< 3 años	1	25%	6	32%	7	30%
3 -10 años	2	50%	5	26%	7	30%
>10 años	1	25%	8	42%	9	40%
TOTAL	4	100%	19	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4 Distribución de la población por género y disciplina de trabajo

DISCIPLINA DE TRABAJO	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%
Director	1	25%	0	0	1	4.3%
Enfermera profesional	0	0	1	5.2%	1	4.3%
Secretaría	0	0	2	10.5%	2	8.7%
Auxiliar de enfermería	0	0	5	26.3%	5	21.8
Educadora de nutrición	0	0	1	5.3%	1	4.3%
Vigilante de nutrición	0	0	1	5.3%	1	4.3%
Técnico en salud rural	1	25%	1	5.3%	2	8.7%
Inspector de saneamiento ambiental	1	25%	0	0	1	4.4%
Digitadoras	0	0	2	10.5%	2	8.7%
Piloto	1	25%	0	0	1	4.4%
Conserge	0	0	1	5.3%	1	4.4%
Voluntarios de salud	0	0	3	15.8%	3	13%
Comadronas tradicionales	0	0	2	10.5%	2	8.7
TOTAL	4	100%	19	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia

1.9 Operacionalización de variables e indicadores

Con base a los tres objetivos planteados en la investigación, se derivaron las dimensiones e indicadores del clima organizacional, los cuales se describen en el cuadro 5, considerando en este caso para el primer y segundo objetivo las dimensiones del clima organizacional como indicadores.

Cuadro 5 Definición operativa de variables e indicadores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES
Determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.	Clima organizacional	• Estructura • Responsabilidad individual • Remuneración • Riesgo y toma de decisiones • Apoyo • Tolerancia al conflicto
Analizar las dimensiones que necesitan refuerzo del clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.	Dimensiones a reforzar	• Estructura • Responsabilidad individual • Remuneración • Riesgo y toma de decisiones • Apoyo • Tolerancia al conflicto
Identificar acciones de mejora que contribuyan a fortalecer el clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.	Acciones de mejora	Según resultados de la investigación

Fuente: Elaboración propia

1.10 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

1.10.1 Técnicas de investigación

Para poder obtener la información, se recabaron datos a través de las técnicas de la encuesta, la entrevista y la observación como se muestra en el cuadro 6. Tanto el cuestionario que estuvo dirigida a todos los colaboradores, como la guía de entrevista que se dirigida al director, jefe de enfermería y encargada de personal operativo, brindaron información sobre aspectos demográficos y la percepción que éstos tienen sobre el clima organizacional, con respecto a las relaciones interpersonales y otros aspectos relacionados referente al clima, por último se obtuvo información importante a través de una guía de observación.

1.10.2 Instrumentos para la investigación de campo

Los principales instrumentos utilizados en la investigación, para obtener información de fuentes primarias, muestra que tanto el cuestionario como la guía de entrevista y guía de observación, fueron adaptados de acuerdo a la naturaleza de la institución, los objetivos perseguidos de cada instrumento se pueden evidenciar en el cuadro 6.

Cuadro 6 Instrumentos de la investigación de campo

TÉCNICA	INSTRUMENTO	OBJETIVOS
Encuesta	Cuestionario	Identificar aspectos demográficos y la percepción sobre el clima organizacional de los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.
Entrevista personal	Guía de entrevista	Determinar cuál es la percepción general que tiene el director, jefe de enfermería y encargado del personal operativo, hacia los colaboradores en cuanto a las relaciones interpersonales y otros aspectos relacionados referentes al clima.
Observación	Guía de observación	Obtener información importante con respecto al comportamiento general de los colaboradores en su trabajo.

Elaboración propia

1.11 Fuentes de información

1.11.1 Primarias

Para obtener la información relacionada con las variables del clima organizacional la principal fuente de información utilizada fue la primaria, debido a que se contó con el apoyo de todos los colaboradores aplicando para ello un cuestionario, una guía de entrevista y una guía de observación en las diferentes áreas de trabajo y con ello se pudo determinar la percepción que éstos tienen sobre su entorno laboral.

1.11.2 Secundarias

También como fuentes de información secundarias se utilizaron trabajos académicos profesionales relacionados con el tema en cuestión y metodología de la investigación, los cuales permitieron fundamentar y sustentar el marco teórico del estudio.

1.12 Estrategias de investigación

Para la presente investigación, con el fin de facilitar el proceso de la recopilación de información, a continuación se describen algunas estrategias que fueron consideradas:

a) Para la investigación del clima organizacional se ha adaptado un instrumento basado en el modelo de Litwin y Stringer, con las dimensiones: estructura, responsabilidad individual, riesgo y toma de decisiones, remuneración, apoyo y tolerancia al conflicto, es importante aclarar que el cuestionario original cuenta con nueve dimensiones de estudio; sin embargo de acuerdo a la naturaleza de la institución y sustentado en la teoría de Luc Brunet 1987, además de algunos trabajos profesionales que han sido citados, como se muestra en el marco teórico más adelante, dicho cuestionario quedo reducido a seis dimensiones con el fin de facilitar y analizar los resultados obtenidos.

El instrumento ha sido aplicado a través de la técnica de la encuesta, teniendo como base 52 preguntas utilizando una escala de Rensis Likert (ver Apéndice I), de acuerdo a las condiciones encontradas se ha definido de la siguiente manera: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, intermedio, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La escala valorativa del cuestionario es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, utiliza enunciados que se orientan a interpretaciones positivas o negativas, respecto a la percepción que los colaboradores manifiesten de su trabajo.

Uno de los estudios que se asemejan a la presente investigación es el de Elsa Monserrat Alcalá Uribe, una tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales sobre clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, de la Universidad de Papaloapan, Campus de Tuxtepec, Oaxacca, México.

Otros estudios realizados como en dicha tesis, demuestran que el cuestionario de Litwin y Stringer tiene un alto grado de confiabilidad y además la propuesta de sus dimensiones de estudio permite tener una versión detallada de las percepciones de los colaboradores, por lo que obtiene una visión integral del clima organizacional, lo cual permite adaptarse muy bien con respecto a la naturaleza de la institución.

Dentro del cuestionario se consideraron a todos los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, para ello se tomaron en cuenta aspectos demográficos como: género, tipo de contratación y tiempo de servicio, lo cual permitió tener una concepción general de cada uno, para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

Es importante destacar que algunas dimensiones de estudio consideradas en la investigación contienen ítems que fueron planteados en forma negativa (ver Apéndice I), por lo que al momento de ingresar los resultados de éstos a la base de datos, para el procesamiento y análisis de la información fue necesario invertirlos con el fin de obtener resultados fehacientes; a continuación se detallan con base al numeral que le corresponde a cada uno:

- 14 ¿En el centro de salud no existe interés de mis superiores, por la ausencia de recursos por el cumplimiento de las tareas?
- 17 ¿En el centro de salud constantemente se cometen errores y no se tratan de resolver?
- 49 ¿En el centro de salud intento no herir los sentimientos de mis compañeros para arreglar alguna situación?

52 ¿En el centro de salud siento que no vale la pena preocuparse por las diferencias?

En el cuadro 7, se muestra la escala y los niveles de respuestas donde se aprecia cómo éstas podían tener dirección favorable o positiva o en caso contrario desfavorable negativa, pero lo cual se asignaron valores del 1 al 5.

Cuadro 7 Escala de medición del clima organizacional

FAVORABLE / POSITIVA		DESFAVORABLE / NEGATIVA	
Totalmente de acuerdo	5	Totalmente en desacuerdo	1
De acuerdo	4	En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2	De acuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	1	Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia con base a la escala de Likert.

Para la medición del clima organizacional, se consideró en la interpretación el valor porcentual correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada indicador (ítems). Para obtener las puntuaciones de la escala Likert, se realizaron ciertos cálculos manuales los cuales se obtuvieron sumando los valores alcanzados de cada ítems; por ejemplo: el cuestionario contiene 52 afirmaciones por lo tanto se operó por el nivel de la escala que es 5, así: $(52 \times 5 = 260)$, nótese entonces que para determinar los parámetros de medición para el análisis e interpretación en este apartado de la investigación el intervalo mayor puntuación da como resultado 260, mientras que el de menor puntuación quedaría con 52; como se puede observar en el cuadro 8.

Cuadro 8 Parámetros de medición del instrumento

CALIFICACIÓN	INTERVALO	ESTADO
Muy desfavorable	52-104	Crítico
Desfavorable	105-156	Bajo
Favorable	157-208	Destacado
Muy favorable	209-260	Óptimo

Fuente: Adaptado de Rosa Beatriz Vidaurre Ramírez, Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. (Tesis de Maestría en Psicología Organizacional, Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador, 2009), p. 73.

b) Para la validez y confiabilidad del instrumento cabe destacar que éste fue sometido a una prueba piloto, el cual estuvo dirigido a los colaboradores de la municipalidad de Quezalteque, del departamento de Chiquimula.

Posteriormente dicha prueba se ingresó a un programa estadístico denominado “SPSS”, en sus siglas en inglés; que en español quiere decir, Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, desarrollado en la Universidad de Chicago, para este caso se utilizó la versión 19; esta es una aplicación de análisis estadísticos de datos, dotada de una intuitiva interfaz gráfica que resulta muy fácil de manejar a través del método de alfa de crombach, la teoría hace referencia que bajo un alfa de crombach mayor a 0.80 nos indica que el instrumento es válido, para este caso los resultados obtenidos mostraron un valor de 0.87 por lo que se consideró una prueba aceptada (ver Apéndice IV) y con ello se pudo garantizar la confiabilidad de la información.

Una vez realizado el proceso de aplicación de la prueba de confiabilidad por el método de alfa de crombach, el resultado es altamente confiable según el Baremo de Ruiz 1998, tal como se puede apreciar en el cuadro 9.

Cuadro 9 Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad

RANGOS	MAGNITUD
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.40 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Ruiz (1998), (citado por Blanco y Alvarado 2005)

Con base a los resultados de la evaluación diagnóstica del clima organizacional obtenidos en la investigación, éste también podrá tener ciertas pautas de control como se describen en el cuadro 10.

Cuadro 10 Pautas de control del clima organizacional

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

Fuente: Adaptado de Rosa Beatriz Vidaurre Ramírez, Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: (Tesis de Maestría en Psicología Organizacional, Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador, 2009), p. 73.

c) En cuanto al procesamiento de la información se aplicaron algunas herramientas tecnológicas y sistemas computarizados, donde se creó una base de datos y se hizo un vaciado de los mismos, para que posteriormente fueran sometidos a técnicas de análisis matemático y estadístico.

d) El análisis de los aspectos demográficos y dimensiones del clima organizacional se realizó a través de la estadística descriptiva aplicando las siguientes técnicas: tablas de frecuencia absoluta y relativa, tablas dinámicas incluyendo graficas de barras y de pastel, además de utilizar hojas de cálculo en Excel.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes históricos

“En el año 1972 aproximadamente hace 45 años fue fundado el centro de salud del municipio de Concepción Las Minas del departamento de Chiquimula, fue durante la administración municipal del señor: Miguel Hernández. Dentro de los proyectos de la municipalidad se priorizó algunas necesidades como la educación y la salud, razón por la cual fue construido dicho servicio de salud, que actualmente es de mucho beneficio para la población, especialmente para las familias de bajos recursos.

Inicialmente la población buscaba atención médica en una vivienda particular donde empíricamente se ejercía dicha actividad, además ahí mismo se expendía medicina natural y algunos medicamentos básicos tradicionales, mientras que otras personas acudían al centro de salud del municipio de Quezaltepeque.

En ese entonces el servicio de salud no era reconocido como centro si no como puesto de salud de acuerdo a las categorías del MSPAS, en esa oportunidad laboraban aproximadamente cuatro colaboradores que prestaban sus servicios, además existían algunos voluntarios de salud comunitarios.

Posteriormente en el año de 1994 con el fin de ampliar los servicios de salud se apertura el puesto de salud de aldea La Ermita, para lo cual fueron contratados una auxiliar de enfermería y un trabajador operativo, en ese momento el puesto de salud de Concepción Las Minas fue elevado a centro de salud.”²

Entre las políticas del MSPAS se tuvo a bien fortalecer los servicios de salud y atender las comunidades más postergadas, introducen el programa de extensión de cobertura, para atender las comunidades rurales con menos acceso a los servicios básicos de salud en el

² **Entrevista con María Elena Pérez**, Técnico en Salud Rural del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, Concepción Las Minas, Chiquimula, 19 de mayo de 2014.

país a través de la alianza estratégica con organizaciones no gubernamentales, cooperativas e iglesias.

Para prestar servicios básicos de salud “el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social a través de la Reforma del sector Salud en 1997”³, derivado de los problemas de salud en relación a las altas tasas de mortalidad materna y mortalidad infantil, se planteó el modelo de extensión de cobertura en el primer nivel de atención para ampliar los servicios básicos de salud a las comunidades postergadas de las diferentes regiones de Guatemala y con menos acceso a servicios, con el objeto de fortalecer las acciones de atención primaria con énfasis en la prevención y control de problemas prioritarios y la atención a los grupos más vulnerables.

Sin embargo fue hasta el año 1998 donde inicia sus operaciones la primera ONG en el sector de salud del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, denominada ATRIDES, la cual concluyo en el año 2005. Luego en el año 2006 llega a prestar los servicios básicos de salud la ONG, ACODEROL la cual concluyó sus operaciones en el año 2007. Estas funcionaban con un equipo básico de salud compuesto por un médico ambulatorio y un facilitador institucional, apoyados por voluntarios de salud en cada comunidad.

La Dirección de Área de Salud de Chiquimula, llegó a considerar la posibilidad de la cancelación de estas prestadoras de servicios básicos de salud, argumentando que existían problemas de coordinación e incumplimiento de las metas establecidas por parte del equipo básico de salud en algunas jurisdicciones, lo cual efectivamente se llevó a cabo.

Fue entonces necesario en el año 2008 hacer un reordenamiento y distribución de la población que se habría de cubrir en términos de salud, debiéndose hacer únicamente con el personal institucional, para ello solamente laboraban un total de 10 personas de las cuales tendrían que distribuirse aproximadamente 1100 habitantes para cada colaborador en esa oportunidad, lo cual ameritó la apertura de otro puesto de salud en Aldea Los

³ Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud Coordinación general de áreas de salud **Modelo de extensión de cobertura en el primer nivel de atención** (Guatemala, 2007) p.5.

Alambrados, para poder distribuir adecuadamente al personal en cada sector o área de influencia.

Posteriormente con el objeto de seguir fortaleciendo los servicios de salud en el municipio de Concepción Las Minas, la Dirección de Área de Salud de Chiquimula, a través del departamento de Recursos Humanos, continuó contratando personal. Actualmente existen 23 colaboradores los cuales son los responsables de realizar las actividades administrativas, técnicas y operativas.

2.2 Misión

“Garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación, y regulación de la prestación de servicios de salud, y control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultural y en condiciones de equidad.

2.3 Visión

Personas viviendo y construyendo comunidades saludables.”⁴

2.4 Estructura de la organización

La estructura de la organización, obedece a un sistema lineal el cual aparece en forma jerárquica y que está precedida por el director, seguido de la enfermera profesional y la secretaria, en la que cada uno representa a un área de trabajo, mostrada en la siguiente figura.

⁴ Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social **Misión y Visión** [En Línea] Guatemala: [Ref. 28 de marzo de 2017] Disponible en Web: <http://www.mspas.gob.gt/index.php/institucional/acerca-del-mspas>.

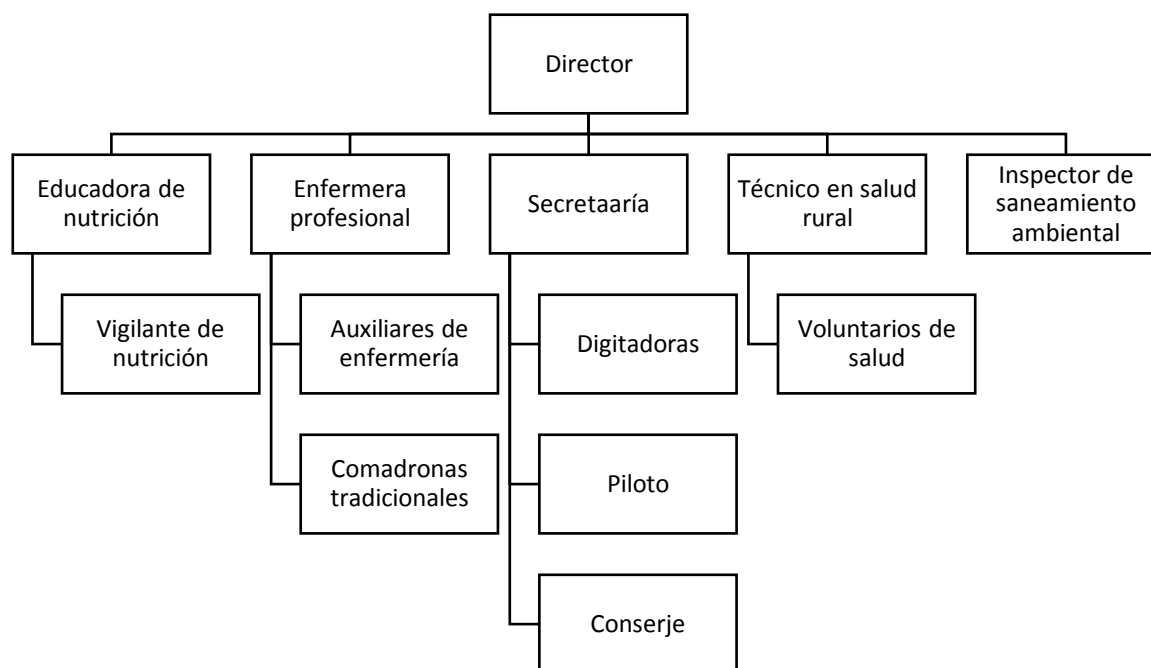


Figura 1 Estructura organizacional del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida de la sección de secretaría del centro de salud

2.5 Descripción de la institución

Su nombre oficial es centro de salud tipo “B” Concepción Las Minas, su registro ministerial aparece como el distrito de salud No. 08, esto de acuerdo a su ubicación.

2.6 Actividad común

El sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, es dependencia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y forma parte del primer y segundo nivel de atención, funciona a través de las redes de servicio a nivel nacional y tiene a su cargo la rectoría del sector salud, entendida esta rectoría como la conducción, regulación, vigilancia, coordinación y evaluación de las acciones de salud a nivel nacional, este es un establecimiento público que presta los principales servicios básicos de salud, en sus diferentes programas prioritarios, a su vez mantiene el compromiso de brindar una atención con equidad y calidad humana.

En tal sentido, éstos servicios de salud operan a través de un centro de salud ubicado en el Barrio La Loma, del casco urbano y dos puestos de salud que se encuentran estratégicamente ubicados en Aldea La Ermita y Aldea Los Alambrados, del municipio de Concepción La Minas, del departamento de Chiquimula, para el año 2015, según el INE, se atiende alrededor de 13606 habitantes, el fin primordial es mantener coberturas útiles dentro de los principales programas de salud que establece el MSPAS, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Programa nacional de inmunizaciones.
- b) Salud mental.
- c) Agua y saneamiento.
- d) Virus de Inmune deficiencia adquirida e Infecciones de Transmisión Sexual.
- e) Tuberculosis.
- f) Enfermedades transmitidas por agua y alimentos.
- g) Enfermedades transmitidas por vectores.
- h) Salud reproductiva.
- i) Rabia y zoonosis.
- j) Salud de la niñez y adolescencia.
- k) Promoción de la salud.
- l) Salud bucodental
- m) Seguridad alimentaria.

Cuenta además con un horario de atención de 8:00 a 16:30 horas, para el efecto existe un libro de control de entradas y salidas de los colaboradores el cual es supervisado por la sección de secretaría.

2.7 Aspectos generales del municipio

Con base a información consultada sobre un estudio socioeconómico (Guía técnica municipal); y un informe de ejercicio profesional supervisado, en el municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, a continuación se presenta información sobre aspectos generales del municipio:

a) Fundación

Concepción Las Minas es un municipio del departamento de Chiquimula, fue fundado el 17 de abril de 1792 por orden del Presidente de la Audiencia, Gobernador y Capitán General de Guatemala, don Bernard Troncoso Martínez del Rincón. En la ley cuarta de la Constitución Política del Estado de Guatemala, decretada por la Asamblea del 11 de octubre de 1825, ya mencionan a Concepción Las Minas, como perteneciente al distrito número cuatro del circuito de Chiquimula. “Fue elevado a la categoría de municipio el 08 de junio de 1893, por orden del Presidente de la República, José María Reina Barrios.”⁵

b) Reseña histórica

“Guatemala estaba dividida y subdividida en once distritos, de los que Chiquimula formó el número cuatro y dentro de él quedó incluido Concepción, a pesar de contar con municipalidad, siguió llamándose aldea o valle de la Concepción. Más tarde, por decreto de la asamblea constituyente, Guatemala quedó dividida en siete departamentos siendo algunos de ellos Chiquimula, Zacapa parte del Progreso y Jalapa. E esta nueva subdivisión territorial Concepción aparece como uno de las 38 poblaciones del departamento.

c) Etimología del nombre

Su nombre proviene de la patrona del lugar, la Virgen de Concepción, y Las Minas, por el hecho de que en la época de la colonia, los pobladores del lugar se dedicaron a la explotación minera, localizada en el cerro Alotepeque, existiendo algunas explotaciones mineras que son realizadas por la (Compañía Minera) de las que se extraen: plomo, cobre zinc, plata y hierro.”⁶

⁵ Walter Lorenzo Díaz Urías, Perfil de proyecto: Cultivo de mango municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, (Informe de Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de San Carlos de Guatemala, 1987), p.1.

⁶ Diagnóstico socioeconómico, Guía técnica municipal, (Unidad de Planificación, Municipalidad de Concepción Las Minas, Guatemala, 2004), p. 1.

d) Localización geográfica

El municipio de Concepción Las Minas está ubicado al oriente de Guatemala, a 212 kilómetros de la ciudad capital y a 43 de la cabecera departamental de Chiquimula. “Se encuentra a una latitud de 14° 31’ y 18” y una longitud de 89° del meridiano de Greenwich”.⁷

“El municipio de Concepción Las Minas cuenta con una extensión aproximada de 160 kilómetros cuadrados, lo que representa el 6% del departamento de Chiquimula. Su altura sobre el nivel del mar es de 749 metros.

e) Colindancias

Colinda al Norte, con Quezaltepeque; al Este con Esquipulas y las Repúblicas de Honduras y El Salvador; al Sur con la república de El Salvador y al Oeste con los municipios de Agua Blanca del departamento de Jutiapa, Ipala y Quezaltepeque del departamento de Chiquimula.”⁸

f) Actividad económica

La agricultura y la ganadería, hoy su mayor fuente de crecimiento lo constituye las remesas que envía la población residente en Estados Unidos.

⁷ Ibíd., p.2.

⁸ Ibíd., p.3.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

Con base a la investigación documental revisada, se identificaron estudios previos referentes al clima organizacional, la importancia que este tema tiene tanto para las empresas privadas como instituciones públicas, al hacer referencia a la incidencia que tiene con respecto al nivel de productividad de los colaboradores. A continuación se describen algunos de éstos:

3.1.1 Investigación realizada por Otto Rolando Bonilla Guerra

Este estudio se realizó en el año 2012, tuvo como objetivo determinar el clima organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula, presentado al Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a optar al grado académico de Licenciado y al título de Administrador de Empresas, este fue abordado desde el enfoque expost-facto y se pudo tipificar como descriptivo. Para el desarrollo de la investigación, se recolectaron datos por medio de un cuestionario.

Esta investigación permitió conocer el nivel de satisfacción de las siguientes variables: estructura de la organización, carga de trabajo, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, condiciones de trabajo y calidad de vida laboral.

Los resultados de la investigación permitieron concluir que el clima organizacional que prevalecía en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula es agradable, el nivel de insatisfacción era mayor en las mujeres especialmente hacia la variable de carga de trabajo, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

En este sentido se tuvo a bien recomendar al director de la dependencia que prestara atención a los indicadores de cada una de las variables estudiadas que presentaron las calificaciones de menor satisfacción y darle la importancia que se merece a cada una de ellas, lo cual permitiría aumentar el grado de satisfacción laboral.

3.1.2 Investigación realizada por María José Cruz Marroquín

Esta investigación se llevó a cabo en el año 2012, como objetivo general se planteó realizar una evaluación del clima organizacional en el área operativa de una empresa de servicios de contratación externa (Outsourcing) en Guatemala, presentado a la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a optar al grado de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicio, tuvo un enfoque de carácter descriptivo donde se evaluaron y se recolectaron datos por medio de una encuesta sobre los diversos aspectos o dimensiones del clima organizacional.

La investigación permitió conocer el nivel de satisfacción de las siguientes variables: ambiente físico, ambiente laboral y a las relaciones interpersonales que existen en la empresa, las expectativas, aptitudes y actitudes personales comportamiento organizacional y la relación al trabajo que se realiza en la empresa.

Los resultados del estudio permitieron llegar a conclusiones de las cuales se destacan las más relevantes que se considera que afectan la productividad y la calidad de la producción de la empresa.

Se determinó que hay ciertas áreas que requieren de algunas mejoras, tal es el caso del espacio físico, existe falta de comunicación en la línea jerárquica entre jefes y subordinados y viceversa, sienten infravalorados con relación a la remuneración que estos reciben, como por ejemplo: incentivos monetarios o no monetarios para mantener e incrementar la participación de su personal en todas sus funciones.

3.1.3 Investigación realizada por Juan Francisco Emmanuel Oliva

Este estudio se llevó a cabo en el año 2015, el objetivo fue analizar la relación del liderazgo y el clima organizacional, en hospitales privados del municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula, presentado al Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar al grado de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, el enfoque fue correlacional, de corte transversal. El método utilizado fue hipotético deductivo, se realizó una revisión de la bibliografía con los antecedentes de estudios relacionados sobre el tema, para diseñar una propuesta técnica que contribuyera a mejorar

ambos elementos. Para el desarrollo de la investigación, se recolectaron datos por medio de dos cuestionarios.

Las dimensiones propuestas para describir el estilo y la conducta de dirección de una organización fueron: apoyo y ayuda; estímulo para facilitar las interacciones interpersonales; la acentuación de los objetivos laborales de la organización y ayuda para facilitar el trabajo y las condiciones en que éste se desarrolla.

Por su parte el clima organizacional está conformado por las dimensiones de implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, y comodidad

Finalmente se calculó la correlación del liderazgo y el clima organizacional, siendo el coeficiente de Pearson de 0.74. Por lo tanto se pudo concluir que el liderazgo influye en las condiciones de clima organizacional, mientras el jefe brinde apoyo a sus subordinados, facilite las relaciones interpersonales entre ellos, apoye el cumplimiento de objetivos y les brinde las condiciones de trabajo adecuadas el clima organizacional será favorable.

3.2 Otras investigaciones realizadas sobre clima organizacional

3.2.1 Investigación realizada por Jeria Mardones Fernando, José Edgardo Muñoz Toledo y Luis Alejandro Torres Zuñiga

De igual forma se consultó este estudio que se llevó a cabo en el año 2006, teniendo como objetivo general de investigación evaluar el clima organizacional de la Tesorería General de la República de Chile, presentado a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, para optar al grado de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administrativas, en cuanto al nivel de investigación es exploratorio–descriptivo, además la recolección de datos se hizo por medio de una encuesta y entrevistas dirigidas.

La investigación contemplo las siguientes variables de estudio: Relaciones humanas, comunicación, información, perspectivas de progreso y desarrollo, remuneraciones, participación, motivación por el trabajo, cooperación entre unidades, beneficios y actividades socio recreativas y ejercicio de la jefatura.

Según los resultados, se pudo concluir que de los 14 factores evaluados, un 85.7 % son consideradas fortalezas o fortaleza relativas del clima. Sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14.2%. Ningún factor aparece como debilidades graves.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional, se concluye que el término es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones, de este dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

3.2.2 Investigación realizada por Roseane Patrícia Silva Freire de Araújo

Otro estudio importante, fue el de Silva Freire en el año 2009, su objetivo era contextualizar los fundamentos del clima organizacional reflejando su importancia en el desempeño organizacional y las consideraciones en el diseño del Balance Scorecard en el contexto empresarial, presentado a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Granada, España, para optar al grado de Doctor. Es caracterizado, como un estudio no experimental, transversal. Los diseños no experimentales son caracterizados por no existir manipulación de variables por parte del investigador.

La población de estudio fue de 128 trabajadores, como instrumento se utilizaron cuestionarios que fueron sometidos a una prueba de fiabilidad y validez por medio del método Alpha de Crombach dando como resultado satisfactorios para su estudio.

La investigación dentro de uno de sus objetivos principales contemplo las siguientes dimensiones de estudio: estilo de gerencia, reconocimiento, autonomía, entusiasmo y apoyo, recompensa e innovación.

Se pudo concluir en este estudio que al comprobar los resultados de las dimensiones: estilo de gerencia y entusiasmo y apoyo son puntuados entre levemente de acuerdo y de acuerdo, en cuanto a las dimensiones de autonomía, reconocimiento, innovación y recompensa, son puntuados entre levemente en desacuerdo y en desacuerdo.

En constructo el clima organizacional con todas sus dimensiones presenta como resultado: una media entre las escalas en desacuerdo (2) y levemente en desacuerdo (3), su grado de consistencia es de 0.925. Considerando que el punto medio de la escala es de 2.5 se puede afirmar que el clima organizacional de la empresa investigada tiende a ser favorable en relación a las dimensiones que componen su concepto.

3.3 Antecedentes sobre el clima organizacional

Con el objeto de incursionar sobre el clima organizacional a través de la revisión de la literatura, se ha podido evidenciar que los orígenes de este estudio se centran en las investigaciones de Lewin y sus colaboradores sobre los climas sociales y su estudio precede al de la cultura en algo más de 25 años, mostrando como principal heredero a “Rensis Likert, quien propone cuatro estilos de liderazgo y que posteriormente son citados por Idalberto Chiavenato, los cuales son los siguientes: autoritario –coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo, estos también son denominados como sistemas de administración 1, 2, 3 y 4, respectivamente. Cada uno de esos etilos implica un tipo distinto de clima organizacional.”⁹

Según se puede observar, la teoría evidencia que el clima organizacional no es un tema nuevo, existen muchas aportaciones y un gran interés al respecto desde hace mucho tiempo, debido al impacto que este tiene en el funcionamiento de las organizaciones reflejado en las actitudes de los colaboradores, sobre todo porque es clave para la eficiencia y eficacia de los procesos productivos.

Con base a esa perspectiva teórica y de acuerdo a lo observado se puede analizar que cuanto más el estilo administrativo de las organizaciones aproxima al sistema 4, es decir orientado hacia un estilo de liderazgo participativo, las probabilidades de que los colaboradores sean más productivos y que tengan buenas relaciones en el trabajo son mayores.

⁹

Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. (México D.F.: Trillas, 1987), p. 28-30.

De acuerdo al trabajo de investigación practicado por Halpin y Croft “The Organizacional climate of schools, es considerado como el promotor e impulsor del análisis del clima en las organizaciones y marca el camino que van a seguir los estudios sobre esta línea.”¹⁰

Es importante mencionar que se ha evidenciado que diversos autores de los cuales se hace referencia en este capítulo más adelante, respecto a las teorías y propuestas de algunos modelos sobre el clima organizacional coinciden en diversos planteamientos, mostrando que existe una estrecha relación del hombre con la organización y que han tenido un gran impacto en el modelo de talento humano asumido por las organizaciones.

3.4 Conceptualización sobre clima organizacional

El clima organizacional es un tema que en la actualidad ha despertado interés para muchas organizaciones y los administradores juegan un papel fundamental tomando en cuenta que son los responsables de llevar por el buen camino el funcionamiento de la misma, en este sentido conocer y comprender que los colaboradores necesitan de un ambiente de trabajo favorable es vital para el cumplimiento de sus objetivos.

Se debe considerar que los colaboradores son los que determinan el clima organizacional de acuerdo a la percepción que éstos tengan sobre la organización, para ello existen algunos factores que pueden incidir en el comportamiento y actitudes de cada uno, dichos factores pueden ser por ejemplo; las instalaciones físicas, ambiente y seguridad, la relaciones interpersonales entre compañeros y jefes, además de las recompensas, no obstante esto puede ser subjetivo tomando en cuenta que para algunos el clima puede ser agradable mientras que para otros no lo es.

De esta forma manera, queda claro que para que el clima organizacional surta un efecto positivo, los colaboradores deben de estar disfrutando de un estado de satisfacción personal y laboral, que se vea reflejado en resultados favorables para la organización, esto implica que los administradores busquen las herramientas apropiadas que contribuyan a un estado de satisfacción del personal dentro y fuera de la organización.

¹⁰ Roseane Patrícia de Araújo, Silva Freire **El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance scorecard.** (Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,: Universidad de Granada 2009), p.49.

Para una mejor comprensión sobre el clima organizacional se presenta a continuación en el cuadro 9, una serie de definiciones en forma cronológica por algunos autores importantes, pero sobre todo nos muestra cómo ha ido evolucionando y ha sido retomado por otros siguiendo la misma línea con respecto a su conceptualización.

Cuadro 11 Definiciones sobre clima organizacional por autores

AUTOR PRINCIPAL	DEFINICIONES	AUTORES QUE LA RETOMAN
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.	Dessler, 1979; Méndez, 1982; Romero, y Leal, 1990; Romero, 1992; Acero, Calle y Rodríguez, 1994; Prieto, 1995; Lozano y Mendoza, 1995; Díaz e Iral, 1997; González y Linares, 1997; Rosales, 1997; Granja y Chamorro, 1998; Peñaranda, 1998; Peña y Sánchez, 1998; Flórez, 1999; Abril y Fajardo, 2000; Valdenebro y Lozano, 2000; Triana, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Cabrera, Parra, Rentería y Sánchez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Angarita, Ricaurte, Amaya, Rodríguez y Cortés, 2001; Forigua, Jiménez y Valero, 2003; Segura, 2003; Mesa y Pardo, 2004; Camacho, Ospina y Gálvez, 2004; Moro y Murcia, 2004; Izquierdo, Sánchez y Zuluaga, 2005; Quintana, 2005.

Continuación cuadro 11

AUTOR PRINCIPAL	DEFINICIONES	AUTORES QUE LA RETOMAN
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización.	Bernal y Gómez, 1995; Prieto, 1995; Vargas, 1999; Acero, Iragorri y Morcillo, 1994; Martínez y Guerrero, 1997; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; González, Martínez, Peinado, Salazar, Torres y Zapata, 1999; Forero y Valero, 2003.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.	Otálora, 1993; González y Linares, 1997; Guzmán, 1998; Quiñónez y Micolta, 1999; Peñaranda, 1998; Granja y Chamorro, 1998; Triana, 1999; Vargas, 1999; Flórez, 1999; Díaz y Suárez, 2000; Portela, Ramírez y Ramos, 2001; Bonnet y Cortés, 2002; Bobadilla y De Antonio, 2002; Mesa y Pardo, 2004; Gálvez, 2004.

Fuente: Javier Giraldo, Panorama sobre los estudios de clima organizacional (en el marco del convenio interinstitucional entre la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás y la Institución Universitaria Iberoamericana, revista diversitas, perspectivas en psicología, Vol. 2, No. 2, 2006, Bogotá, Colombia, 1994-2005) p.331-335.

Con base a las definiciones que se citan en el cuadro anterior se puede observar que varias de estos criterios sobre clima organizacional, son retomadas por otros autores, sin embargo cabe destacar que la definición de Litwin y Stringer es una a las que toma mayor relevancia.

Existen aún más muchas definiciones por otros autores, no obstante se consideró subrayar los autores más representativos citados en los trabajos consultados.

3.4.1 Importancia del clima organizacional

Resulta interesante conocer la importancia que reviste el clima organizacional, precisamente porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los colaboradores tienen del lugar donde trabajan, por otro lado se evalúan las características propias de la organización, como por ejemplo la estructura y proceso organizacional, además se identifican aquellos factores que inciden directamente en el grado de motivación y satisfacción en el trabajo.

Por lo anterior se puede decir entonces que el clima organizacional es importante, “porque el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.”¹¹

3.4.2 Modelos y dimensiones del clima organizacional

Como se ha observado el clima organizacional se ha abordado en diferentes perspectivas, esto ha permitido que surjan algunas dimensiones que tiene como objetivo caracterizar las realidades donde trabajan los colaboradores de la organizaciones.

Para ello en el cuadro 10, se presenta los modelos y sus dimensiones que son los constructos que se han utilizado en varias investigaciones, haciendo referencia a diversos autores y donde se presentan de manera cronológica, de los cuales se consideraron los más destacados de acuerdo a la naturaleza de la institución.

¹¹ Brunet, Op. Cit., p. 20.

Cuadro 12 Modelos de clima organizacional por autores

AUTORES	DIMENSIONES ESTUDIADAS
Litwin y Stringer (1968)	Estructura: Incluye las percepciones de los trabajadores sobre las restricciones organizacionales, las normas, regulaciones y formulismos burocráticos. Responsabilidad individual: La percepción de cada uno de la autonomía que disfrute, sintiéndose como su propio jefe al no tener que verificar constantemente las decisiones que se toman. Remuneración: Está relacionado con el estar seguro de recibir las recompensas adecuadas y apropiadas por haber hecho un buen trabajo. Riesgo y toma de decisiones: Consiste en la percepción de riesgo y de reto que el empleado tiene ante la situación laboral. Apoyo: Es la percepción de una buena camaradería y el sentimiento de apoyo que se experimenta en la organización. Tolerancia al conflicto: Es la percepción de que no existe temor en la dirección a que surjan diferentes opiniones o a que se originen conflictos. Pone énfasis en zanjar las diferencias en el momento que ocurren y no en minusvalorar o ignorar los problemas que vienen del exterior.
Campbell et al (1970)	Autonomía individual: Oportunidad para ejercer la iniciativa individual. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: En esta dimensión hace referencia al grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicado a los inferiores. Orientación hacia la recompensa: Esta dimensión está orientada hacia ciertas actitudes de los empleados de acuerdo a las recompensas que esperan recibir. Consideración, afecto y apoyo: Apoyo a los subordinados, también el afecto y apoyo de las prácticas de supervisión.
Moos et al. (1974)	Implicación: Grado en el que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella. Cohesión: Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Apoyo: Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. Autonomía: Grado en que se anima a los empleados hacer autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Organización: Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de tareas.

Continuación cuadro 12,

AUTORES	DIMENSIONES ESTUDIADAS
	Presión: Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral. Claridad: Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Control: Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Innovación: Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Comodidad: Grado en que el ambiente físico contribuye a crear una ambiente laboral agradable.
Kolb et al (1977)	Conformidad: Sentimiento que muchas restricciones impuestas desde afuera de la organización, el grado en que los empleados sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas en las debe de guiarse en lugar de hacer el trabajo como lo consideren oportuno. Responsabilidad: Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso. Normas: El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluye el grado en que los miembros se sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ella. Recompensas: El grado en que a los miembros se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal. Claridad de la organización: El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas, de que los miembros confían unos de los otros y se ofrecen apoyo. Liderazgo: La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A media que aparece medidas de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa por su eficiencia.

Fuente: Adaptado de Roseane Patrícia de Araújo, Silva Freire **El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance scorecard.** (Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granada 2009), p. 72-75.

3.5 Definición conceptual de las dimensiones de estudio según el modelo

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones.

3.5.1 “Estructura organizacional

Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

3.5.2 Responsabilidad individual

Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3.5.3 Remuneración

Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

3.5.4 Riesgo y toma de decisiones

Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

3.5.5 Apoyo

Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

3.5.6 Tolerancia al conflicto

Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.”¹²

¹² Litwin, G. y Stringer, R. **Motivation and organizational climate** (Harvard Business School, 1968). Citado por Luc Brunet, **El clima de trabajo en las organizaciones** (México D.F.: Trillas, 1987) p. 46.

Tomando en consideración la teoría consultada sobre clima organizacional, surge la necesidad de optar por un sistema que contenga elementos apropiados y precisos que cumpla con las expectativas de la presente investigación, en tal sentido y con el fin de sustentar el modelo que incluye las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, a continuación se detallan los enfoques teórico y prácticos utilizados por los diferentes autores de acuerdo a los tres enfoques de Brunet.

3.6 Enfoques sobre clima organizacional

Se consideró importante analizar y confrontar, los diferentes enfoques teóricos y sus dimensiones, sobre clima organizacional, establecidos por los diferentes autores; con el fin de concretar la validez para el estudio del clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.

Con base a la información descrita, nos orienta a definir el clima organizacional como el ambiente propio de la organización producido y percibido por el mismo colaborador, de acuerdo a las condiciones en que se encuentran dentro y fuera de su trabajo.

La presencia en todos los autores de algunos componentes y dimensiones sobre el estudio del clima organizacional y verificar en cada área de trabajo, cuales ejercen mayor influencia, evidencian la necesidad de plantear el enfoque integral, de acuerdo a los “tres grupos o enfoques de Brunet; factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales,”¹³ los cuales se definen a continuación:

3.6.1 Enfoque de factores psicológicos individuales

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schnelder, al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: a). “La necesidad que aquel siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de

¹³ Marlenis Ucros Brito, Factores del clima organizacional (en las universidades de la Costa Caribe Colombiana, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela Omnia vol. 17, No. 2, mayo-agosto, 2011), p. 93.

establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativos al sentir pertinencia a la organización”¹⁴.

3.6.2 Enfoque de factores grupales

Según Toro, define al clima como “la percepción colectiva y compartida de las realidades interna del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes”¹⁵, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir.

3.6.3 Enfoque de factores organizacionales

“Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces única y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.”¹⁶

En el cuadro 11, se aprecian factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, nivel jerárquico y su influencia en el cargo, riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento y dotación de insumos.

Así mismo las dimensiones utilizadas, especifican factores psicológicos individuales, como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertinencia, compromiso y lealtad, con los objetivos, responsabilidad en el desempeño de las tareas, y disposición al cambio estos factores están directamente relacionados con el clima organizacional, según los autores.

¹⁴ Ibid., p 93.

¹⁵ Ibid., p.94.

¹⁶ Ibid., p.94..

Cuadro 13 Comparación de las dimensiones del clima organizacional por autores

Tipo	Autor Dimensión	Likert 1961 1967	Litwin y Stinger 1967	Schneider 1968 1983	Payne 1971	Jones y James 1979	Stocum 1988	Silva 1992	Álvarez 1992	Brunet 1997	González 2000	Toro 2005	Rodríguez 2005	Méndez 2006
*Factores individuales	Autonomía Individual			X				X						
	Grado de satisfacción			X					X		X			
	Motivación								X					X
	Sentido de Pertenencia								X		X	X		
	Compromiso con los Objetivos Organización									X	X			X
	Responsabilidad en desempeño Laboral		X			X	X		X			X		
	Disposición al cambio										X		X	
*Factores Grupales	Espíritu de Cooperación											X		
	Consideración y apoyo del jefe							X				X		
	Relaciones Interpersonales		X	X	X		X		X		X	X		
	Desarrollo de Trabajo en Equipo			X							X	X		
	Apoyo/ confianza en el grupo	X	X	X		X	X					X		
	Liderazgo	X		X	X	X				X		X	X	
	Valores Colectivos								X			X		
*Factores Organizacionales	Comunicación y difusión de Políticas		X						X					
	Modelo de toma de decisiones	X	X	X	X	X	X	X					X	
	Estructura organizacional	X	X	X	X	X	X			X				
	Nivel Jerárquico y su influencia en el cargo							X						
	Riesgos laborales e institucionales		X		X	X	X							
	Infraestructura física											X		
	Equipamiento Tecnológico											X		
	Dotación de insumos													

Fuente: Marlenis Ucros Brito **Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana** (Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela Omnia, vol. 17, No.2, mayo-agosto, 2011), p. 95-97.

Análisis del modelo

Para el análisis del clima organizacional en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, se tomó como base el modelo de Litwin y Stringer. Acá la definición del clima organizacional según este autor, “atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas”¹; vemos que existe una relación directa entre las dimensiones que se estudian.

Litwin y Stringer tratan de explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en términos de la teoría de la motivación y del clima organizacional. Esta teoría además sugiere que la confrontación de conflictos puede servir para incrementar la motivación de logro de muchas maneras.

Esta teoría se basa en tres motivos intrínsecos, los cuales han mostrado ser determinantes del comportamiento en el trabajo; estos son: “la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Una persona tendrá una alta necesidad de logro cuando pasa tiempo pensando en cómo hacer mejor su trabajo, también se dice que un individuo tiene una alta necesidad de poder cuando si pasa su tiempo pensando en cómo influir y controlar a otros, por el contrario un individuo tendrá necesidad de afiliación cuando pasa su tiempo acerca de la amistad y relaciones de compañerismo que tiene o le gustaría tener.”²

En este sentido cuando los colaboradores presenten alguna de esas necesidades o deseos en su trabajo, la organización juega un papel fundamental al facilitar u obstaculizar el alcance de esa necesidad o deseo, contribuyendo a que los colaboradores se formen una percepción del clima organizacional.

¹ Javier Giraldo, Panorama sobre los estudios de clima organizacional (en el marco del convenio interinstitucional entre la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás y la Institución Universitaria Iberoamericana, revista diversitas–perspectivas en psicología , Vol. 2, No. 2, 2006, Bogotá, Colombia, 1994-2005) p.331.

² Elsa Monserrat Alcalá Uribe, Clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. (Tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales de la Universidad de Papaloapan, Campus de Tuxtepec, Oaxaca, México, 2011) p. 69-70.

Con base a la información que se detalla en el cuadro 13, se puede observar que existen algunos enfoques que permite identificar y categorizar el clima organizacional a través de las diversas dimensiones propuestas por los autores, donde destaca Litwin y Stringer de acuerdo a las dimensiones que se estudian, además permite analizar el impacto que este tiene en el desempeño laboral, describe también que existen diferentes realidades donde se han realizado varios estudios y ha seguido una línea de efectos similares.

Con este antecedente y sustentado en la información que se muestra en el cuadro 12 y que se complementa con la que se cita en el cuadro 13, respecto a los modelos y dimensiones del clima organizacional, se determinó que para efectos de la presente investigación el modelo que incluye las variables de Litwin y Stringer bajo los tres enfoques de Brunet, tiene una aceptación generalizada desde su conceptualización hasta la aplicación en sus instrumentos.

3.8 Concepciones teóricas sobre conflictos

Desde el punto de vista personal nos enfrentamos a los conflictos todos los días en cualquier ámbito de la vida, por ejemplo en el trabajo, en la sociedad, en la familia, en la iglesia. Existen diferentes formas de involucrarse y ser parte de estos, pero existen pocas maneras de poder afrontar dichas diferencias.

El conflicto como proceso cambiante “nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer o disolverse y otras veces permanecer estacionario. Siendo el conflicto una realidad cotidiana, consideramos necesario comprender la dinámica alrededor de éste, sus implicaciones y la forma como resolverlo de la manera más asertiva posible.”¹⁹

Para una mejor comprensión del tema a continuación se hace referencia a algunas definiciones sobre conflicto y temas relacionados, como un indicador que influye en el clima organizacional, lo cual permite sustentar y enriquecer aún más la investigación.

¹⁹ Stephen Richards Covey. Enfrentando un conflicto (San José, C.R.: ICE, 2000), p. 3.

3.8.1 Conflicto organizacional

Entendido como aquel que se “circunscribe dentro de un grupo de personas que tienen una relación cercana o con objetivos compartidos que están ligados por objetivos o metas o que simplemente hacen parte de un proceso o una estrategia de grupo.”²⁰

3.8.2 Fuentes del conflicto

Según David Whetten y Kim Cameron, proponen cuatro fuentes de conflicto interpersonales:

- a) **“Diferencias personales:** son una fuente común de conflicto porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones; sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, dependiendo de sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, cantidad de experiencia, etc.
- b) **Deficiencias en la información:** constituyen la segunda fuente o causa de conflicto entre los miembros de una organización. Es probable que no se reciba un mensaje importante, que se malinterpreten las instrucciones de un jefe, o que quienes toman las decisiones lleguen a conclusiones diferentes porque utilizan distintas bases de datos.
- c) **Incompatibilidad de roles:** Es probable que los conflictos por incompatibilidad de roles se traslapen con los que surgen de las diferencias personales o de las deficiencias en la información.
- d) **Estrés ambiental:** Otra fuente importante de conflicto es el estrés inducido por el ambiente. Los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles se exacerban en gran medida por un entorno estresante.”²¹

²⁰ Ruseed Barrera, Negociación y transformación de conflictos, (Guatemala: Serviprensa S.A., 2009) p. 51.

²¹ David Whetten y Kim Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, (México, D.F.: Prentice Hall, 2011), p. 380-382.

Cuadro 14 Cronología de la definición de conflictos según diversos autores

AÑO	AUTORES	DEFINICIÓN
(384-322 a.C.)	Aristóteles	Concibe al ser humano como un ser social por naturaleza, donde el Estado y la organización política es una dimensión más de lo humano, se es ser humano en cuanto se es animal sociable, político. Con facultad para hablar, expresar sus conceptos acerca de lo bueno, lo malo, lo justo o injusto y esta condición lo diferencia de los animales gregarios.
(1864- 1920)	Max Weber	Considera que el conflicto es un agente esencial de toda socialización, argumenta que no todos pueden tener derecho a todo el mismo momento y esta selección es eterna, así se presenta un antagonismo de valores al que Weber llama politeísmo; pues, lo que es bello no es necesariamente bueno y lo que es bueno, no es necesariamente verdadero; entonces, la vida humana está expuesta a conflictos posibles porque diversos órdenes de valores se enfrentan en el mundo de una lucha incesante.
1991	José Hocker y William Wilmot	Es una pugna expresada al menos entre dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de la otra parte en la obtención de sus objetivos.
2001	José Faus	El conflicto es un resultado inevitable de la interacción social. Los conflictos ocurren en nuestras vidas porque participamos en la interacción social con personas con objetivos, valores y experiencias diferentes.
2004	Russed Barrera	El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes, que mantienen una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, lo cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita.

Fuente: Adaptado de Jessica Aguirre Martínez, "Concepciones teóricas para la negociación y conflictos" (Monografía de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2014), p.p. 15,18.

Tomando como base las definiciones anteriores sobre el conflicto, podemos determinar un criterio propio sobre el mismo, asumiendo que para que este se genere tienen que estar involucradas dos o más individuos en base a la percepción que cada uno de estos tenga de alguna situación en particular.

3.9 Análisis sobre la negociación

“Es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada quien”²².

Entonces se puede decir que la negociación es un proceso de comunicación que tiene como objetivo de influir en el comportamiento de las personas que se encuentran involucradas en un conflicto, pero que al final ambos llegan a un acuerdo.

3.10 Estrategias para la negociación

Las estrategias son el conjunto de acciones que se van a llevar a cabo durante la negociación para alcanzar los objetivos fijados.

Suarez, s.f. propone un plan de acción donde se van a utilizar un conjunto de tácticas, a continuación se presentan:

- a) **“Estrategia integrativa (ganar-ganar):** El objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos. Lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas.
- b) **Estrategia competitiva o distributiva (ganar-perder):** El objetivo es obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte. Se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes. El procedimiento utilizado consiste en hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en esa postura sin concesiones. Esta estrategia es la más frecuente al principio de

²²

Stephen Robbins y Timothy Judge Comportamiento organizacional (México, D.F.: Prentice Hall, 2009), p. 495.

toda negociación. El objetivo fundamental no es tanto que la otra pierda, sino ganar como sea.

- c) **Estrategia de flexibilidad (perder-ganar):** Consiste en reducir tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a grandes concesiones. Se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes. El coste de la ruptura de la negociación o de las relaciones se percibe como muy grave; claramente superior al coste de las concesiones realizadas. El perder-ganar es una estrategia a largo plazo. En ella se pierde o se renuncia en principio a ganar, para obtener con ello mejores ganancias o beneficios.
- d) **Estrategia de pasividad (perder-perder):** En ocasiones surge esta estrategia para cerrar con ella la negociación. Consiste en plantearse que nuestras pérdidas van a ser menores o iguales que las de la otra parte.”²³

3.11 Relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional

3.11.1 Relaciones interpersonales laborales con los compañeros

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los colaboradores de cualquier organización, es importante tener en cuenta que un grupo se refiere a “un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo además de tener un objetivo en común. El cual puede ser una meta en producción etc.”²⁴

No obstante existen dos grupos en la organización y estos pueden ser formales cuando son establecidos por la administración, el fin es realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, pero también pueden ser informales cuando son formados por los mismos colaboradores por afinidad o cuyas experiencias laborales son comunes y desarrollan un sistema de relaciones interpersonales.

²³ Suárez, A. s.f. **Estrategias y tácticas de negociación**. Formación en marketing, 2014, [consultado el 21/02/2016], formato html, Disponible en internet: <http://antoniosuarezmarketing.blogspot.com/2012/02/estrategias-y-tacticasde-negociacion.html>.

²⁴ Samuel Certo. **Administración moderna**. (Bogotá: Prentice Hall, 2001), p. 376.

Lo ideal es que la gerencia debe establecer y facilitar la evolución de los grupos de trabajo para que estos se conviertan en equipos de trabajo, “un grupo se convierte en equipo cuando los miembros están centrados en apoyarse mutuamente, de tal manera que estos puedan alcanzar los objetivos organizacionales.”²⁵

Los colaboradores en las organizaciones generalmente conforman equipos de trabajo, lo cual favorece a que las relaciones interpersonales pueden mejorar notablemente, tomando en cuenta que el trabajo será más satisfactorio cuando este se realiza en conjunto se desarrolla mayor confianza entre los miembros, entre el equipo y la gerencia, debido a que se mejora la comunicación en todos los niveles.

3.11.2 Relaciones interpersonales en el trabajo y su influencia en el clima organizacional

Las relaciones interpersonales en el trabajo y fuera de él constituyen un papel que requiere atención para una organización. Aun cuando la calidad de las relaciones interpersonales no alcanza para incrementar la productividad, si pueden influir significativamente en el desempeño y por ende en los resultados de las organizaciones.

Para los responsables del departamento de recursos humanos es imprescindible que comprendan que es lo que representa una relación interpersonal correcta con los colaboradores, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los colaboradores. Sin embargo “un jefe debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme, un jefe eficaz necesita mostrar interés en los colaboradores, sin ser entrometido un buen sentido del humor siempre ayuda.”²⁶

3.12 Análisis del clima organizacional y relaciones interpersonales

Como se ha descrito con base a la literatura consultada las relaciones interpersonales y el clima organizacional, no tienen que estudiarse como una unidad aislada, sino como

²⁵ Marco Antonio Orduña Altamirano. La influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadísticas y encuestas, coordinación INEGUI (Tesis de Licenciatura en Psicología, Instituto de Ciencias de La Salud, Área Académica de Psicología, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2006), p.23.

²⁶ Ibid, p.25.

elementos inseparables del proceso global del desempeño y la satisfacción personal y laboral. Entendiendo como relación interpersonal lo que se forma en base al trato, el contacto a la interacción diaria y una relación de profunda amistad o compañerismo.

3.13 Compensación extramonetaria

“La compensación extra monetaria incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal. No cabe duda que la compensación extra monetaria es importante para los empleados.”²⁷

3.14 Nuevos métodos de recompensas

“Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.”²⁸

Sin embargo la remuneración fija es estable y no logra motivar a la personas. Funciona como un factor higiénico y no incentiva la aceptación de riesgos o responsabilidades.

3.15 El plan de incentivos puede tener facetas

Chiavenato hace referencia a que un plan de incentivos puede tener varias facetas las cuales se describen a continuación:

a) “El pago por desempeño no es sustituido de una buena administración.

Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y el entrenamiento insuficiente, la falta de recursos y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño.

²⁷ Hellriegel, Jackson y Slocum. Administración, un enfoque basado en competencias. (México, D.F.: Cengage, Learning, Editores, 2009), p. 447.

²⁸ Robbins, y Judge, Op. Cit., p. 235.

- b) **Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado.** Un buen plan de incentivos se debe de diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa.
- c) **El salario no es un motivador.** Así es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.
- d) **Las recompensas puede tener un posible efecto punitivo** cuando las personas dejan de ganarla o cuando están por debajo de sus expectativas.
- e) **Las recompensas provocan rupturas en las relaciones.** Los planes de incentivos tienen enorme potencial para reducir el espíritu de equipo y fomentar que los individuos busquen recompensas.
- f) **Las recompensas llevan a un desempeño limitado.** Cuando se dice que las ganancias dependerán del desempeño o productividad.
- g) **Las recompensas reducen los intereses y la motivación.** Los sistemas contingentes de remuneración propenden a reducir la motivación intrínseca del puesto, porque los incentivos financieros disminuyen el sentimiento de que la persona, espontáneamente, está haciendo un buen trabajo.”²⁹

Esto no significa que los incentivos no sean efectivos, sino que el éxito dependerá del apoyo de la gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura que se caracteriza por el espíritu del equipo, la confianza, y la participación de todos los niveles.

3.16 Toma de decisiones

“Es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.”³⁰

²⁹ Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. (México D.F.: McGraw-Hill. 2009). p. 338.

³⁰ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, Administración una perspectiva global y empresarial (México D.F.: McGraw-Hill. 2008). p. 152.

3.17 Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional

La toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; dada la percepción de una oportunidad y una meta. “Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

- Establecer las premisas.
- Identificar las alternativas.
- Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca.
- Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión”³¹

“En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.”³²

3.18 Riesgo

“Situación para tomar decisiones en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa conducirán a una meta o resultado deseados.”³³

3.19 Apoyo organizacional percibido

“La creencia general de los empleados de que su compañía valora su contribución y se preocupa por su bienestar, muestran que el compromiso de la organización hacia un empleado puede ser benéfico. Los niveles altos de apoyo organizacional percibido llevan a un incremento en la satisfacción laboral y a una menor rotación.”³⁴

³¹ Ibid, p. 152.

³² Ibid, p. 163.

³³ James Stoner, Edwart Freeman y Daniel Gilbert, Administración (Mexico D.F.: Prentice-Hall 1996), p. 269.

³⁴ Stephen Robbins y Mary Coulter, Administración (México D.F.: Pearson Educación, 2010), p. 287.

Son varias las investigaciones que han focalizado su atención y esfuerzo en el estudio de esta variable, específicamente en el contexto organizacional, principalmente como variable antecedente se entiende como la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación de campo, los cuales se obtuvieron mediante la aplicación de un instrumento el cual ha sido adaptado basado en el modelo que incluye las dimensiones de Litwin y Stringer, teniendo como base 52 preguntas cerradas utilizando la escala de Rensis Likert.

Para ello se encuestó a todo el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, así también se utilizó una guía de entrevista con el objeto de conseguir información útil con respecto a la percepción que tienen los jefes inmediatos de las diferentes áreas de trabajo que se encuentran a su cargo.

Por otra parte se consideró la interpretación general de los aspectos demográficos de los colaboradores tales como: género, edad, área de trabajo, tipo de contratación, nivel de estudio y salario devengado, para lo cual se muestran los cuadros de frecuencias absolutas y relativas para facilitar su comprensión, determinándose que existen diferentes criterios de valoración en relación a cada uno de dichos aspectos, reflejando su estado de satisfacción en la cual se desarrollan dentro de la institución.

Seguidamente se presenta la interpretación de cada una de las dimensiones de estudio, de acuerdo a las percepciones expresadas por parte de los colaboradores sobre el clima organizacional donde obviamente existen distintos puntos de vista y en este sentido se pudo determinar cuál es la apreciación general que tiene cada uno en relación a siguientes las dimensiones que se consideraron: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo, y tolerancia al conflicto, para ello se tomaron en cuenta cada una de las interrogantes que las conforman.

Con respecto a la información obtenida a través de una guía de entrevista como un instrumento, utilizado como fuente primaria de información, se pudo determinar la percepción que tienen los jefes inmediatos de las distintas áreas de trabajo sobre el clima

organizacional, identificando que existen criterios similares en cada una de las respuestas obtenidas de acuerdo al orden de los ítems, para lo cual coinciden en que los colaboradores presentan algunas situaciones desfavorables en algunos aspectos como por ejemplo: apoyo entre compañeros, malas relaciones interpersonales, falta de empatía, mala comunicación, en consecuencia existen fricciones e inconformidades en su ambiente de trabajo.

Finalmente se pudo determinar que en los colaboradores existen algunas inconformidades considerables en cuanto al grado de satisfacción principalmente hacia las dimensiones de tolerancia al conflicto y remuneración, según se muestran en los resultados obtenidos de la investigación más adelante, lo cual para el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, resulta imprescindible disponer de una guía que contribuya a mejorar el clima organizacional, con el fin de mitigar los efectos negativos ocasionados por el problema; especialmente enfocadas a las áreas con mayor nivel de insatisfacción.

4.2 Análisis general del clima organizacional

Con base a los resultados obtenidos y de acuerdo a la evaluación e interpretación realizada respecto a la percepción general del clima organizacional que predomina en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, se pudo determinar que este se encuentra en un nivel ligeramente favorable, tomando en cuenta que un 52% del total de los colaboradores lo perciben favorablemente, por lo tanto en relación a las pautas de control que se citan en el cuadro 10, este se encuentra en un estado destacado, no obstante un 44% consideran que este se encuentra en una área desfavorable o en un estado bajo, seguido de un 4% los colaboradores que se encuentran en una área muy desfavorable o un estado crítico, a continuación se puede apreciar los resultados en la figura 2.

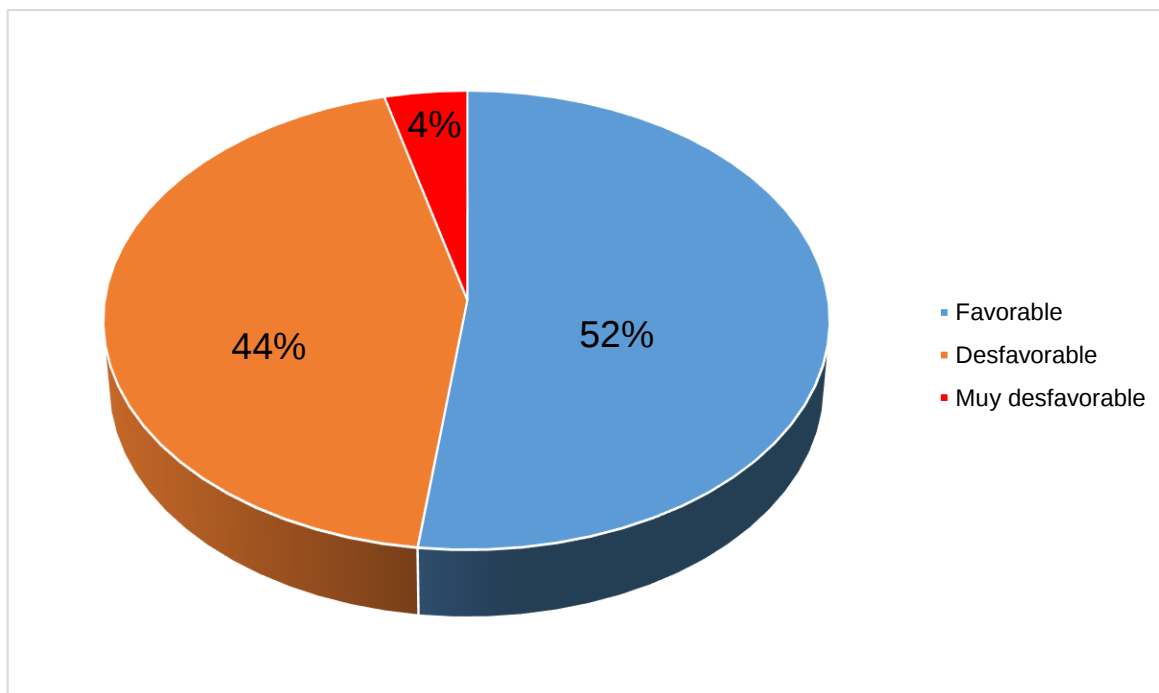


Figura 2 Nivel general de satisfacción del clima organizacional en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Fuente: Elaboración propia

Con base a la información que se muestra en la figura 2, respecto a la satisfacción en el nivel general del clima organizacional en los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, se puede observar que estos perciben ligeramente favorable el clima, tomando en cuenta que existe una proporción considerable que lo ve desfavorable y una mínima parte lo percibe muy desfavorable, acá destacan las dimensiones de remuneración, riesgo, apoyo y tolerancia al conflicto, como se muestra en los resultados más adelante. Este escenario genera un ambiente de incertidumbre, con poco compromiso y falta de apoyo entre compañeros; de acuerdo a los parámetros de medición y pautas de control del clima organizacional ver (cuadro 8 y 10), donde se hace referencia que cuando el clima organizacional da como resultado un estado bajo es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.

4.3 Análisis demográfico

Cuadro 15 Análisis demográfico con respecto a la edad del personal en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula

EDAD	GRADO DE PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	
< 25 años	9%	4%	0%	13%
entre 25 a 35 años	35%	22%	0%	57%
> 35 años	9%	17%	4%	30%
Total	53%	43%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en el cuadro 15, que más del 50% de los colaboradores están comprendidos entre las edades de 25 a 35 años, de este segmento la mayoría perciben satisfactoriamente el clima organizacional, es decir que se encuentran en una área favorable, no obstante los que se hayan en la edad de más de 35 años lo consideran desfavorablemente, esto permite analizar que a mayor edad existen factores que influyen en el comportamiento dentro de la organización, por otro lado se asume que el grupo de personas que ven positivamente el clima consideran que tiene mayores expectativas de crecimiento en la institución.

Cuadro 16 Análisis demográfico con respecto al género en el personal del sector de salud pública del municipio Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

GÉNERO	GRADO DE PERCEPCION SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	
Femenino	39%	35%	4%	78%
Masculino	13%	9%	0%	22%
Total	52%	44%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 16, nos muestra que la mayor parte de los colaboradores con respecto al género, está representado considerablemente por las mujeres en un 78%, observándose que el

nivel de satisfacción que ellas tienen en relación al clima organizacional es equilibrado; entre lo favorable, desfavorable y muy desfavorable, este escenario permite analizar que las expectativas tienen no terminan de convencerlas de acuerdo a sus necesidades en su ambiente de trabajo.

Cuadro 17 Análisis demográfico con respecto al tipo de contratación en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

TIPO DE CONTRATACIÓN	GRADO DE PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	
Permanente	26%	18%	0%	43%
Temporal	26%	26%	4%	57%
Total general	52%	44%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia

Los datos del cuadro 17, permite observar con respecto al tipo de contratación que más del 50% de los colaboradores se encuentran laborando bajo un renglón temporal, de los cuales más de la mitad perciben entre lo desfavorable y muy desfavorable el clima organizacional, esto refleja que no están satisfechos porque consideran que no existe equidad con respecto a la disposición de derechos laborales, existen limitaciones en la toma de decisiones y carecen de un plan de incentivos y reconocimiento al trabajo.

Cuadro 18 Análisis demográfico con respecto al área de trabajo del personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

AREA DE TRABAJO	ESTADO DE PERCEPCION SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL			CRITERIO GENERAL
	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	
Administrativa	22%	0%	0%	22%
Operativa	4%	4%	0%	8%
Técnica	26%	40%	4%	70%
Total general	52%	44%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a la información que se plasma en el cuadro 18, se puede observar que el área técnica representa a un 70% de los colaboradores, donde se denota que este grupo en su mayoría perciben entre lo desfavorable y muy desfavorable el clima organizacional, este escenario puede estarse generando debido a que existe similitud en las tareas que realizan, donde algunos colaboradores interactúan entre sí en virtud de que una tarea depende de la otra, es decir tienen relación directa en sus actividades, es ahí donde existen algunas diferencias y en consecuencia se evaden responsabilidades, lo cual contribuye a que existan fricciones laborales.

Cuadro 19 Análisis demográfico con respecto al nivel de estudio del personal en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

NIVEL DE ESTUDIO	GRADO DE PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	
Básico	4%	4%	0%	8%
Diversificado	26%	26%	4%	56%
Universidad	22%	13%	0%	35%
Total general	52%	43%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

El cuadro 19, nos muestra el nivel de estudio y grado de percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, donde se puede observar que los que tienen un estudio a nivel universitario, perciben satisfactoriamente el clima, es decir que se encuentran en un estado favorable, mientras que los que ostentan un nivel de estudio diversificado y básico lo ven desfavorablemente, lo cual indica que dentro de la institución no existe oportunidad de crecimiento en cuanto a la superación a nivel profesional, además se carece de un sistema de carrera interna que les permita optar a nuevos cargos.

Cuadro 20 Análisis demográfico con respecto al salario devengado del personal en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

SALARIO DEVENGADO	GRADO DE PERCEPCIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL			TOTAL
	FAVORABLE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE	
Q. 900.00 a Q.1500.00	4%	0%	0%	4%
Q. 1501.00 a Q.3000.00	22%	31%	4%	57%
Q. 3001.00 a Q. 4500.00	4%	13%	0%	17%
Q. 4501.00 a más	13%	9%	0%	22%
Total general	52%	44%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia

Al observar el cuadro 20, respecto al salario devengado y el nivel de percepción sobre el clima organizacional que tienen los colaboradores, vemos que los que devengan un salario que oscila entre Q. 1501.00 a Q.3000.00 lo perciben de manera insatisfactoria, es decir que se encuentran en una área desfavorable y en estado bajo de acuerdo a las pautas de control (ver cuadro 10), este escenario refleja que las responsabilidades y exigencias que conlleva cada uno de los cargos no es equitativo respecto a la remuneración que reciben.

4.4 Dimensiones del clima organizacional

4.4.1 Estructura

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, considerando la coordinación de las mismas, también representa la distribución formal y lógica de las tareas dentro de las organizaciones, e incluye las normas y procedimientos establecidos por la organización. A continuación se presentan los resultados de ésta dimensión en el cuadro 21.

Cuadro 21 Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de estructura

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Muy favorable	9%
Favorable	70%
Desfavorable	13%
Muy desfavorable	9%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a la información que se muestra en el cuadro 21, se observa que la percepción que tiene la mayor parte de los colaboradores sobre clima organizacional respecto a esta dimensión es favorable, esto da la pauta de como el personal identifica un orden lógico en la distribución de las tareas, tienen claro quién dirige y toma decisiones, además conoce cuáles son las políticas de la institución, por consiguiente consideran que este es un elemento fundamental en el accionar de su trabajo, además de conocer cada quien cuáles son sus atribuciones.

4.4.2 Responsabilidad individual

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Cada colaborador, independientemente del cargo que ocupen o del oficio que realizan, si están desarrollando la actividad que les gusta, el trabajo siempre será importante, manteniendo la idea de que se está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la institución. A continuación se presentan los resultados de ésta dimensión en el cuadro 22.

Cuadro 22 Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de responsabilidad individual

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Favorable	57%
Desfavorable	39%
Muy desfavorable	4%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados que se presentan en el cuadro 22, se puede observar que la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional respecto a esta dimensión es favorable, esto indica que a pesar de las limitaciones que existen en cuanto a los recursos para realizar las tareas, existe interés en hacer las cosas, si se cometen errores se aceptan y se está dispuesto a resolverlos, están conscientes que la responsabilidad debe ser compartida, pues ésta también recae en los altos mandos y mandos medios, ya que son quienes deben de tener la iniciativa en resolver las diferencias que se genere y de esta manera puedan promover confianza entre los colaboradores, con el fin de garantizar un ambiente saludable y con ello fortalecer la autonomía para evitar discrepancias en la institución.

4.4.3 Remuneración

Se refiere básicamente a la percepción que tienen los miembros de una organización, sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho y a las expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Es importante resaltar que ésta dimensión evalúa además el grado en que los colaboradores se sienten formando parte de la institución. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los colaboradores (los salarios, los beneficios sociales, etc.). A continuación se presentan los resultados de ésta dimensión en el cuadro 23.

Cuadro 23 Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de remuneración

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Favorable	30%
Desfavorable	61%
Muy desfavorable	9%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados que se muestran el cuadro 23, en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional y respecto a la dimensión de remuneración, se aprecia que la mayoría consideran desfavorablemente el clima, este escenario permite hacer un análisis más profundo tomando en cuenta que este resultado se puede vincular con el nivel de estudio y el salario devengado que se muestra en los análisis anteriores, (ver cuadro 19 y 20), lo cual indica que no sienten gratificados de forma equitativa a cambio de la prestación de sus servicios, además carecen de un plan de incentivos que incluya oportunidad de crecimiento en cuanto a la superación a nivel profesional y un sistema de carrera interna que les permita optar a nuevos cargos.

4.4.4 Riesgo y toma de decisiones

Se hace referencia que en los puestos de gerencia dentro de una organización debe de buscar aceptar la responsabilidad en la toma de decisiones, muchas veces está relacionado con el puesto que se desempeña. Representa además el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, la medida en que ésta promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos. A continuación se presentan los resultados de ésta dimensión en el cuadro 24.

Cuadro 24 Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de riesgo y toma de decisiones

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Favorable	39%
Desfavorable	57%
Muy desfavorable	4%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados que se muestran en el cuadro 24, permite identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores sobre el clima organizacional con respecto a la dimensión de riesgo y toma de decisiones, vemos que predomina un estado desfavorable, lo cual indica que éstos no están dispuestos a aceptar riesgos en su trabajo, tampoco a adaptarse a nuevos cambios, no se toman decisiones correctas cuando se debe ya que consideran que no se garantiza su estabilidad laboral, para la institución se pierden oportunidades cuando no se decide en momentos precisos y oportunos, además los colaboradores no asumen su responsabilidad como tal, puesto que consideran que necesitan tener más espacios en cuanto a su participación dentro de la organización.

4.4.5 Apoyo

Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que manifiesta la dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con su trabajo, percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por parte de los superiores del comportamiento del colaborador, incluida la voluntad de dejar que los miembros aprendan de sus errores sin tener miedo a represalias, pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas. A continuación se presentan los resultados de ésta dimensión en el siguiente cuadro:

Cuadro 25 Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión apoyo

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Favorable	39%
Desfavorable	57%
Muy desfavorable	4%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los resultados que se muestran en el cuadro 25, con base a esta dimensión de estudio la mayor parte de los colaboradores se encuentran con un nivel de insatisfacción considerable respecto a la percepción del clima organizacional, es decir que lo se encuentran en una área desfavorable y muy desfavorable, esto da la pauta que no observan un sentimiento de apoyo entre compañeros y jefes inmediatos, lo cual se orienta a la falta de entusiasmo en el desarrollo de sus actividades, en consecuencia no hay interés por cooperar y existe falta de empatía, este escenario puede estar sucediendo porque cada quien hace lo que le corresponde y deja de manifiesto que hay más interés en el cumplimiento de los objetivos personales que organizacionales.

4.4.6 Tolerancia al conflicto

Entendiendo el conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos o afectos entre individuos y grupos de trabajo. El conflicto es parte de nuestra convivencia social, surge desde que nacemos cuando necesitamos aprender a vivir haciendo uso de muchas herramientas para asegurar nuestra sobrevivencia. Por consiguiente la vida familiar nos enseña a negociar con las demandas contradictorias u opuestas de nuestros padres, la sociedad y el medio que nos rodea. A continuación se presentan los resultados de ésta dimensión en el cuadro 26.

Cuadro 26 Nivel de satisfacción de los colaboradores hacia la dimensión de tolerancia al conflicto

GRADO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
Favorable	26%
Desfavorable	65%
Muy desfavorable	9%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados que se muestran en el cuadro 26, permite observar que el nivel de insatisfacción del clima organizacional que tienen los colaboradores hacia esta dimensión de estudio equivale a un 74% entre los que lo ven desfavorable y muy desfavorable, lo cual es preocupante para la institución tomando en cuenta que este dato representa considerablemente a la mayor parte de sus integrantes, esto da la pauta que existen diferencias entre compañeros y jefes inmediatos, además indica que no existen mecanismos apropiados para resolver los problemas, especialmente porque no se les brinda la confianza y la libertad necesaria a los involucrados para que se tomen en cuenta sus opiniones, lo cual obliga muchas veces a que se tomen decisiones de carácter autoritario y a consecuencia de ello se generan fricciones laborales.

4.5 Análisis general del clima organizacional por dimensión

Para una mejor comprensión sobre el nivel general de satisfacción del clima organizacional, considerando las seis dimensiones que incluye el modelo de Litwin y Stringer, de acuerdo a los parámetros de medición y pautas de control que se establecieron (ver cuadro 9 y 10), a continuación se muestra en la figura 3, los resultados totales obtenidos que se expresan de la siguiente manera:

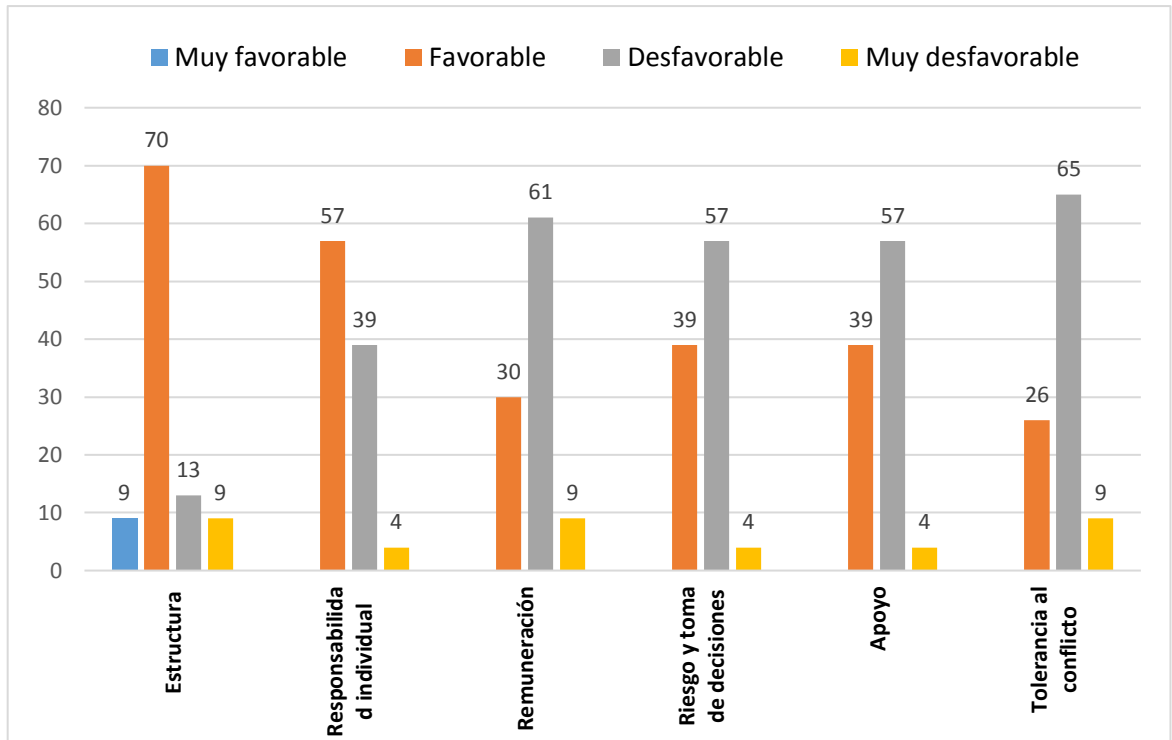


Figura 3 Nivel de satisfacción del clima organizacional por dimensión en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Fuente: Elaboración propia

La figura 3, muestra una comparación que permite hacer un análisis por dimensión sobre la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional, denotándose que cuatro de éstas se encuentran en una área desfavorable o en una zona baja, las cuales son las siguientes: remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto, las cuales presentan un alto nivel de insatisfacción respecto al resto que han sido evaluadas, ante esta situación se consideró la posibilidad de abordarlas a través de una propuesta general que permita mitigar los efectos negativos que surjan a consecuencia de la problemática identificada en la institución, como se muestra en el capítulo V.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL SECTOR DE SALUD PÚBLICA DEL MUNICIPIO DE CONCEPCIÓN LAS MINAS, DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA

5.1 Introducción

El conflicto actualmente se ha convertido en un tema muy importante para las organizaciones, aunque algunas de estas prefieren obviarlos, sin embargo puede ser un error, por el contrario deben ser una interesante oportunidad de cambio, si se considera la posibilidad de solucionarlos desde el mutuo apoyo, la corresponsabilidad y la creatividad. Para resolver conflictos hay que encontrar mecanismos de transformación pacífica y creativa.

El primer paso es reconocer que nos encontramos en una situación de conflicto y definir qué la ha provocado, para aportar la solución más adecuada.

En ese sentido es importante destacar otros aspectos como: la remuneración, el apoyo entre pares y jefes inmediatos, además de la dimensión de riesgo y toma de decisiones, en tal sentido resulta interesante y oportuno dotarles de beneficios necesarios económicos y no económicos por el trabajo que realizan, como también fomentar la práctica de trabajo en equipo además de brindarles confianza a los colaboradores que asuman riesgos y tomen decisiones en momentos difíciles que les permita sentirse parte de la organización de manera que garantice un nivel adecuado de satisfacción, esto favorecerá a tener un equipo de trabajo motivado, que los convierta en empleados más eficientes y productivos, que se vean comprometidos con lo que hacen.

A continuación se presenta una propuesta general que se encamina a elevar los niveles de satisfacción de algunas dimensiones estudio que se han mostrado descompensadas por el grado de percepción de los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, de departamento de Chiquimula, y que tienen como objetivo principal, contribuir a mejorar el clima organizacional

5.2 Importancia de la propuesta

Un buen clima organizacional se convierte en una estrategia efectiva que contribuye al éxito de las organizaciones, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como institución sino que también deben tomar en cuenta a las personas que en ella laboran sin importar la jerarquía que se tenga en el área de trabajo ya que al final todos forman parte y conviven dentro de ella. El proceso debe empezar por la formación de un conjunto de sentimientos y actitudes que dan lugar a valores duraderos y un compromiso organizacional.

Esta propuesta se enfoca principalmente a fortalecer las debilidades por el cual el recurso humano tiene una percepción desfavorable acerca del ambiente donde trabajan, siendo generado dentro de la misma institución, ya que son las personas que trabajan en ellas el principal factor para poder alcanzar los objetivos que se hayan planteado.

El estudio de esta propuesta proporciona además información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, además de proporcionar estrategias para que los colaboradores se sientan gratificados y por ende motivados con lo que hacen.

5.3 Justificación

Tomando en consideración los resultados obtenidos según se muestra en el capítulo anterior, sobre la percepción del clima organizacional, que predomina en el personal del sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, donde se pudo apreciar considerablemente resultados desfavorables, específicamente hacia las dimensiones de tolerancia al conflicto, remuneración, riesgo y apoyo; lo cual amerita la intervención a través de una propuesta general que mitigue los efectos negativos a la problemática encontrada y que contribuya a mejorar el ambiente laboral, debiendo adoptar los mecanismos apropiados que permita elevar el grado de insatisfacción de los colaboradores en la institución.

En tal sentido es preciso que se identifiquen y se minimicen los factores que ocasionan los niveles de insatisfacción en los colaboradores, ya que por pequeños que sean constituyen un riesgo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se persiguen y según Stephen Covey existe la creencia que los conflictos deben evitarse a toda costa, sin embargo ignorarlos puede repercutir en términos de motivación productividad y retención de talento.

Por otro lado, otra de las causas que puede provocar que un buen equipo no logre los fines que se plantea es que sus componentes trabajen desmotivados o descoordinados. Los colaboradores deben de comprender cómo la gestión de los recursos humanos no debe buscar únicamente el factor económico de la institución, sino buscar la satisfacción en los puestos de trabajo para que ellos se sientan motivados.

Los beneficios de la propuesta le brindará a la institución una ventaja competitiva puesto que no requiere de un esfuerzo económico significativo, también a los colaboradores les brinda la oportunidad de hacer cambios actitudinales lo cual les permite crecer tanto personal como profesionalmente, con ello podrán satisfacer tanto sus expectativas como las de la organización, sintiéndose más cómodos y comprometidos con lo que hacen, de tal forma que puedan cumplir con los objetivos establecidos.

Sobre este contexto, se considera que las descripciones de las técnicas descritas en este capítulo no son inmutables, no constituyen una certeza de eficacia para lo que se pretende, sin embargo quien conoce perfectamente la situación son los colaboradores, por lo que es fundamental que estas herramientas dadas requieran adaptarse a la realidad con base a las necesidades de la organización.

5.4 Objetivos

5.4.1 Objetivo general

Realizar una propuesta para mejorar el clima organizacional en los colaboradores del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

5.4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Desarrollar una guía práctica de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales que contribuya a mejorar el clima organizacional en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.
- Realizar un plan de incentivos no monetario que contribuya a mejorar el clima organizacional en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula
- Elaborar un método para mejorar las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones que contribuya al clima organizacional en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula.

5.5 Proceso actual de solución de conflictos en el sector de salud de pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

El proceso de solución de conflictos que actualmente se aplica en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, es un sistema estandarizado y preestablecido por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, pero que ha sido adaptado de acuerdo a las necesidades que se presentan, en la institución.

Está conformado por un grupo de personas denominado equipo técnico, que tiene a su cargo llevar por el mejor camino las situaciones que están generando fricciones en el trabajo, con el fin de que se tomen las mejores decisiones, también interviene una organización denominada sindicato que vela por los derechos a favor de los colaboradores y que está conformado por los mismos miembros de la institución.

En el cuadro 27, se muestra como está conformado el equipo que interviene en la solución de conflictos laborales en la institución.

Cuadro 27 Equipo de trabajo responsable de solucionar los conflictos en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

No.	CARGO	ÁREA DE TRABAJO A LA QUE PERTENECE
1	Coordinador municipal de salud	Administrativa
2	Enfermera profesional	Técnica
3	Secretaria	Administrativa
4	Inspector de saneamiento ambiental	Técnica
5	Técnico en salud rural	Técnica
6	Secretaria vocal	Sindicato

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 27, se puede observar cómo está conformado el equipo de trabajo responsable de facilitar el proceso de conflictos dentro de la institución, cabe mencionar que este grupo de personas debe actuar con total imparcialidad, se reúnen con el fin de evaluar la situación que está generando inconformidades en los colaboradores, además de analizar y proponer algunas alternativas de solución que en algunos casos estas no son tomadas en cuenta, ya que por lo general las decisiones las toma el director y se orientan en beneficio de la organización y no precisamente a las de satisfacer las inconformidades del colaborador.

5.6 Análisis sobre el proceso actual de solución de conflictos que se utiliza, en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Con base a la breve descripción que se plantea sobre el sistema actual en la resolución de conflictos que se lleva en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, se pudo determinar que no existe un fundamento claro y preciso que contenga los mecanismos apropiados que facilite el manejo adecuado de las diferencias que existen entre los colaboradores, en ese contexto y en relación a los resultados obtenidos sobre la percepción general del clima organizacional, en la cual se encuentra esta dimensión de estudio con un alto grado de insatisfacción, es evidente que

dicho sistema no es funcional para la institución, en virtud de que no hay resultados positivos en su aplicación.

Por lo anterior se considera necesario implementar una guía práctica que contribuya al proceso de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales y que contenga los elementos necesarios y viables para su aplicación para ello es preciso hacer uso de los recursos disponibles y que se puedan adaptar fácilmente a las necesidades de la institución.

5.7 Guía práctica de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales, en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

A continuación se presenta en la siguiente figura se presenta una guía compuesta por una serie de pasos que busca un orden lógico a través de una serie de etapas, que constituye un proceso para facilitar la solución de conflictos y que se puede adaptar muy bien al sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, de acuerdo las necesidades y naturaleza de la institución.

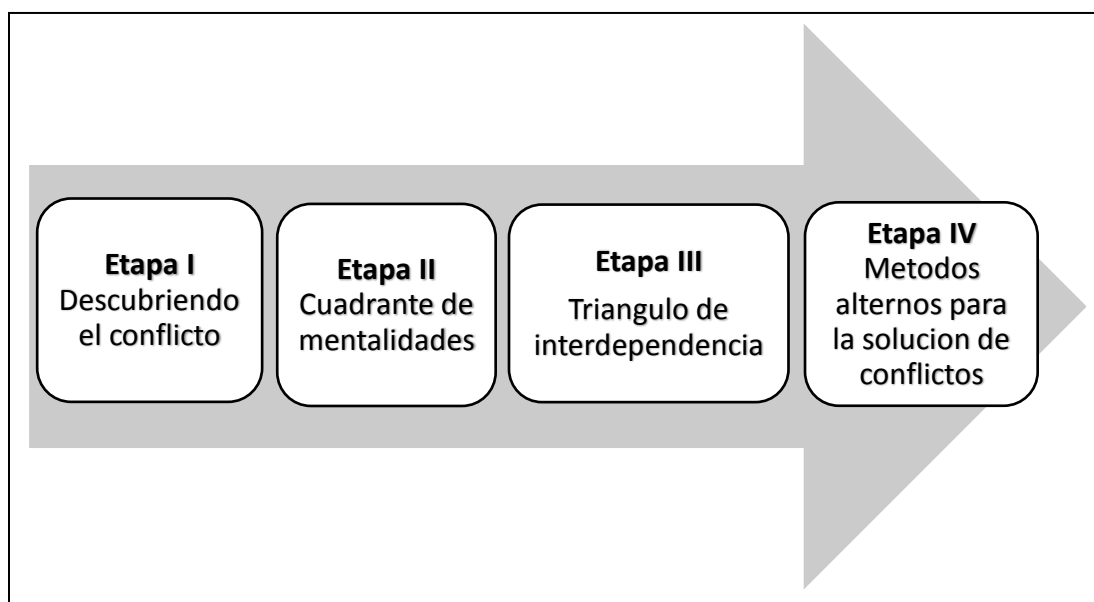


Figura 4 Proceso ideal de solución de conflictos en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Fuente: Elaboración propia basado en Ruseed Barrera (2009).

Como se puede observar en la figura 4, se presenta un esquema que sigue una ruta lógica en la transformación de conflictos, que consta de cuatro etapas que aportan alternativas de solución de conflictos y que pueden contribuir a los intereses de la organización.

Con base a la teoría que aporta estrictamente Russel Barrera, en su obra negociación y transformación de conflictos; respecto a cada uno de los pasos y las actividades que requiere el proceso de solución de conflictos para su ejecución, estos han sido adaptados de acuerdo a las necesidades y naturaleza de la institución, por lo que a continuación se detallan haciendo referencia a la figura 4.

5.8 Etapa I: Descubriendo el conflicto

5.8.1 Hechos

El objetivo en esta fase es escuchar a las partes en sus exposiciones, es poder descubrir todos los hechos. Lo primero es descubrir el conflicto. Antes de pasar a su transformación, debemos enfocarnos en lo que señalan las partes, sus gestos su forma de expresarse; recuerde el mayor porcentaje de comunicación es no verbal.

Examine todos los movimientos, descubra cosas que no se expresan en frases, pregunte, investigue permanentemente y permita que otros pregunten para hacer claridad de lo que la parte que expone desea, muchas preguntas ayudan a la parte expositora a reflexionar sobre lo que está diciendo.

5.8.2 El juego de las posiciones

Lo que se puede encontrar generalmente cuando inician las reuniones, son unas partes tratando de sostener una posición, entendida como una postura fija, inamovible, de defensa, muchas veces sin pensar en para qué o por qué pero esta se convierte en su escudo frente a su contraparte.

Cada parte intenta defender una posición y no cambiar frente a demandas o propuestas de la otra parte, apareciendo un vaivén de argumentos individualizados, que pueden ir

cargándose de palabras fuertes y poco amables, situación que debe controlarse y encaminarse al objetivo de la sesión. En otros casos puede que las partes decidan ir cediendo poco, muy poco. A medida que uno consiga algo, el otro le otorgue algo, y así sucesivamente para llegar a posiciones intermedias en relación a las posiciones iniciales.

5.8.3 Intereses y necesidades

La función en esta etapa será construir una torre de confianza y credibilidad entre las partes, para que expresen realmente lo que desean, sus intereses y necesidades, cómo creen que se debe transformar el conflicto. Este momento es de exploración permanente, donde el facilitador o negociador debe dar el espacio a las partes para que puedan preguntar, expresar o concluir, pero si no observa esa dinámica, le corresponde dinamizar el proceso comunicativo, para que la exploración logre su cometido, tratando de que lo que para una parte no es claro, sea explicativo por la otra y viceversa.

5.9 Etapa II: Cuadrante de mentalidades

Entre los objetivos de los métodos alternos para la solución de conflictos, se encuentran las mentalidades en las que podemos ubicar a las personas y la tendencia en grupos se pueden segmentar en la figura 5, donde se expresa una mentalidad de tradición donde una parte gana y la otra pierde, otra donde las dos pierden llamada de escasez y la que pensamos que debe florecer, aquella que denominamos de abundancia, donde las partes ganan conjuntamente.

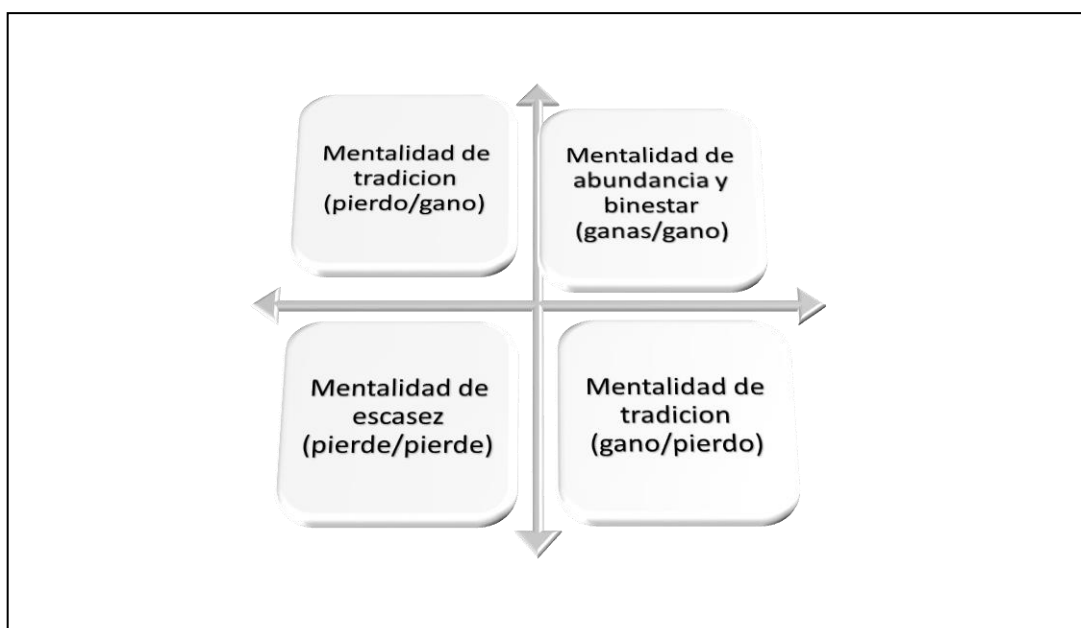


Figura 5 Cuadrante de mentalidades

Fuente: Ruseed Barrera, Negociación y transformación de conflictos, (Guatemala: Serviprensa S.A., 2009), p. 97

En la figura 5, se puede observar que existen cuatro posturas en las que se puede ubicar a las personas en la resolución de un conflicto, evidentemente que una de estas tiene que ser la que cada uno considere más apropiada de acuerdo a los intereses o necesidades que se persiguen, por lo cual es oportuno que el equipo negociador promueva una tendencia hacia la mentalidad de abundancia y bienestar donde ambos ganan, siendo esta la más ideal y la cual genera satisfacción para ambas partes. Esta teoría se sustenta también con las estrategias y tácticas que propone Suárez, A. s.f., en su obra estrategias y tácticas de negociación, para lo cual se hace referencia en el marco teórico de la presente investigación.

5.10 Etapa III: Triangulo de interdependencia

A continuación se muestra en la figura 7, una descripción de la posición que toman los individuos en algunos conflictos, lo cual nos ayuda a comprender que no vale la pena ser dependiente de otros, pero tampoco poner a otros a depender, es necesario una relación de interdependencia para crecer como personas y como negociadores.

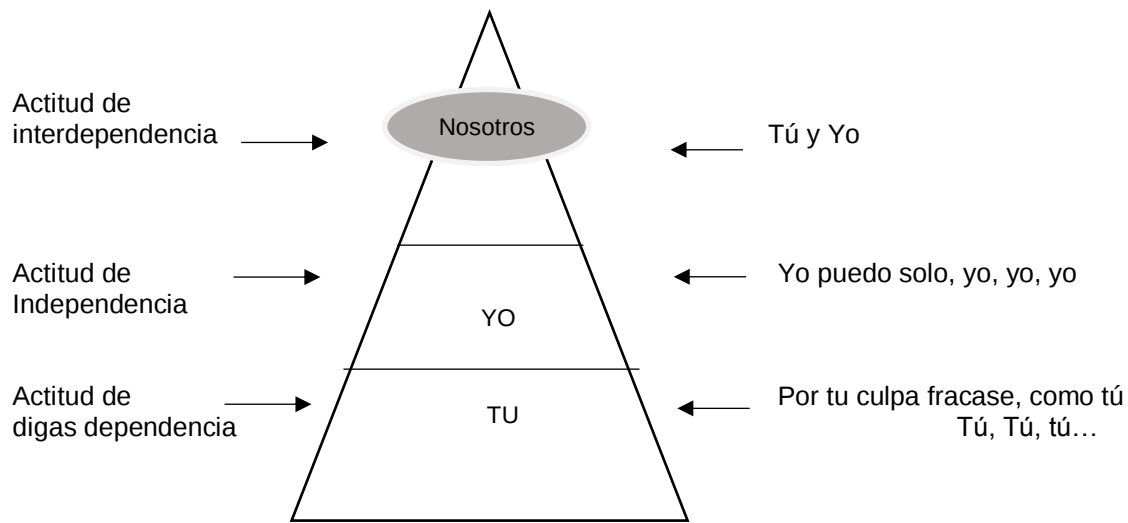


Figura 6. Triángulo de la interdependencia

Fuente: Ruseed Barrera, Negociación y transformación de conflictos. (Guatemala: Serviprensa S.A., 2009), p. 107

Con base a la información que se presenta en la figura 6, permite analizar y comprender tanto para el equipo negociador como para las personas que se encuentran involucrados en el proceso de solución de un conflicto, que es necesario que ambos tomen conciencia sobre la importancia que radica en la madurez de cada una de las partes, debiendo reconocer que el problema es de ambos y que solo lo podrán resolver si mantienen una actitud de interdependencia, tomando en cuenta que es lo más razonable y lo que genera mayor beneficio durante el proceso.

5.11 Etapa IV: Métodos alternos para la resolución de conflictos

A continuación se resumen las opciones que tienen los negociadores para resolver los conflictos de manera pacífica, dependiendo de las circunstancias y la intención de las partes.

Cuadro 28 Cuadro comparativo de los métodos alternos para la solución de conflictos

MÉTODO	EN QUE CIRCUNSTANCIA USAR	CONDICIONES	COSTOS	COMENTARIOS
Negociación	Todo momento es la más barata	Se dialoga directamente las partes resuelven	Mínimos	Recomendada para todo momento y circunstancia
Mediación	Cuando se requiere una tercera mirada	Un tercero interviene para facilitar la comunicación y la reflexión sobre el problema.	Sigue siendo de bajo costo, pero hay centros que cobran	Los mediadores son generalmente psicólogos o profesionales que entienden el comportamiento humano y esa es su principal labor
Conciliación	Cuando no hay comunicación entre las partes y el problema tiene complejidad	Puede darse cuando se necesita una valoración de bienes	Por lo general se presta en centros formales y tiene costo	Los profesionales generalmente abogados o vinculados con este gremio para darle fuerza jurídica al acta de conciliación

Fuente: Ruseed Barrera, Negociación y transformación de conflictos, (Guatemala: Serviprensa S.A., 2009), p. 110

El cuadro anterior permite hacer un análisis para determinar cuál es la mejor opción con respecto a los métodos alternos para la solución de conflictos; y en este sentido Russed Barrera a través de su obra negociación y transformación de conflictos, nos facilita la tarea con respecto a definir cuál es la mejor opción, los tres métodos a los que hace referencia son viables, no obstante; el equipo negociador debe optar por el método de la negociación siendo este el que más se adapta al sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, tomando en cuenta que se puede utilizar en todo momento, sobre todo porque los costos son mínimos para su aplicación.

El cuadro 29, propone un plan para fortalecer las relaciones interpersonales en el ambiente trabajo, con el fin de mejorar el clima organizacional en la organización, a continuación se detalla.

Cuadro 29 Plan de mejora de relaciones interpersonales en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

ACTIVIDAD	CORTO PLAZO	MEDIANO PAZO	LARGO PLAZO	OBJETIVOS
Propiciar el mejoramiento del proceso comunicacional	Minimiza rumores y malos entendidos	Fortalece las relaciones interpersonales	Genera confianza, al minimizar las discrepancias	Mejorar el sistema de comunicación interna entre los miembros
Implementar el desarrollo de actividades extra laborales	Recreación (convivencia)	Disuelve incertidumbre	Fortalece las relaciones interpersonales	Constituir fuentes de satisfacción de necesidades sociales para fomentar relaciones interpersonales armoniosas
Promover el adiestramiento en aspecto como comunicación	Aprender a escuchar	Minimiza las discrepancias	Mayor eficiencia en el trabajo	Facilitar el proceso de solución de conflictos y fortalecer el liderazgo,
Asignar metas retadoras y responsabilidades de mucha importancia	Logra que el colaborador se sienta importante	Evita el egoísmo	Incrementa la responsabilidad	Mejorar la calidad del trabajo y desechar la individualidad del mismo como manera de disminuir las diferencias y problemas sociales
Realizar cursos, talleres, convivencias y conferencias de relaciones humanas	Retroalimentación	Elimina fricciones laborales	Fortalece el trabajo en equipo	Que los colaboradores mejoren las relaciones interpersonales con los miembros de la institución y en su vida personal

Fuente: Elaboración propia basado en: Elienny Lugo y Juan Santil, Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la U.P.E.L. (Tesis de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Oriente, Venezuela, 2005) p. 74.

El cuadro 29, hace referencia a un plan de mejora de relaciones interpersonales, para lo cual indica de manera estructurada como debe implementarse un sistema el cual ha sido adaptado con base a la literatura consultada, donde destacan algunas actividades importantes así como los beneficios que esta puede tener a corto, mediano y largo plazo, con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales y en consecuencia contribuir a mejorar el clima organizacional del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas del departamento de Chiquimula.

5.12 Beneficios de la propuesta de solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales

Si se toman en cuenta las relaciones interpersonales como una herramienta esencial para mejorar la atmosfera colectiva que se maneja dentro de la institución cuando el grupo de trabajo es sometido a normas, leyes, problemas de la vida cotidiana, entre otros, ya que, esta tiene una influencia decisiva en el clima organizacional que se obtendrá.

En este sentido se espera que al aplicar dicha propuesta se diseñe, planifiquen, ejecuten y evalúen programas, talleres, convivencias y charlas acerca de la importancia de las relaciones personales y su influencia en el clima organizacional, con el fin de promover en los colaboradores cambios de actitud y conductas, expresiones verbales y corporales que generen un óptimo clima organizacional en la institución.

Además se promoverá situaciones que posibiliten la liberación de emociones, conflictos, diferencias entre los colaboradores y jefes inmediatos, que limitan a los mismos y lograr así, solventar estas situaciones y mejorar el clima organizacional de la institución.

5.13 Plan de incentivos laborales para el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Tomando en cuenta que esta ha sido una de las dimensiones que fue objeto de estudio para determinar la percepción sobre el clima organizacional, donde determinó que los colaboradores consideran no estar satisfechos en este aspecto, es decir que se encuentran en un estado desfavorable, es necesario atender esta situación con el fin de contribuir a mejorar el clima, a través de una propuesta sobre incentivos laborales no monetarios.

Debiendo reconocer como un incentivo es la forma en la que se logra que una persona se vea motivada para alcanzar metas organizacionales, es decir; que es aquello que los colaboradores reciben a cambio de la prestación de sus servicios.

Esto permite que se sientan reconocidos y apreciados, mostrando una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Lo cual se traducirá en un mayor compromiso con la organización, de forma que se favorece el crecimiento y la productividad laboral.

Es necesario tomar en cuenta que para el caso de la remuneración en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, específicamente las de tipo monetario, es un sistema de pago ya establecido y estandarizado por el Ministerio de Salud Pública de acuerdo a la disciplina en la que se destaca cada colaborador, lo cual no permite tener mayor influencia en cuanto a una mejor pretensión salarial, para ello es necesario la intervención de otros sectores interesados en el tema.

Sin embargo lo que sí se puede es hacer una propuesta sobre incentivos laborales no monetarios, que contribuyan a mejorar el nivel de satisfacción del clima laboral, por lo tanto con base a la literatura consultada se han identificado teorías por especialistas en este tema para lo cual se hace referencia en el marco teórico de esta investigación; a continuación se detalla en el cuadro 30, un plan de incentivos laborales y sus principales aspectos a seguir.

Cuadro 30 Plan de incentivos laborales no monetarios en el sector de salud pública, del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

INCENTIVOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	BENEFICIOS
Capacitaciones	Autoestima Motivación	Motivación	Retroalimentar técnicas de trabajo	Mejorar los conocimientos y habilidades del personal
Días recreativos	Festejo de cumpleaños	Convivencia laboral por cumplimiento de objetivos	Convivencia laboral	Elevar la cohesión grupal, clima organizacional estable
Oportunidad educativa	Talleres	Diplomados	Licencias de estudio relacionadas o no con el trabajo y con goce de sueldo	Creer profesionalmente, madurez organizacional
Reconocimiento público al trabajo	Felicitaciones verbales por buen trabajo	Felicitaciones escritas por buen trabajo	Evaluación de desempeño	Eleva niveles de motivación del personal, promueve sana competencia
Reposición de días de trabajo	Días festivos dobles	Opciones de descanso	Permisos personales innegables	Recurso humano disponible, optimismo laboral
Disponibilidad de recursos	Insumos básicos para las tareas	Remplazar objetos dañados	Tecnología a la vanguardia	Liberación de estrés, mayor productividad, evitar cargas de trabajo
Higiene y seguridad	Infraestructura en condiciones optimas	Evaluación de condiciones laborales de seguridad e higiene	Garantizar la salud de los colaboradores	Mejor calidad de vida, evita riesgos de accidentes laborales

Fuente: Elaboración propia, basado en: Don Hellriegel, Susan Jackson y John Slocum, (2009) p. 447-450.

Como se puede observar en el cuadro 30, las recompensas no pueden ser únicamente monetarias, existen otras maneras de reconocimiento al trabajo las cuales si se aplican efectivamente pueden ser importantes al mejorar la motivación en el ambiente de trabajo y de esta forma aprovechar las capacidades, habilidades y destrezas del recurso humano.

Con base a la teoría que aportan algunos autores como Chiavenato y Robinns por mencionar algunos que hacen alusión sobre incentivos no monetarios, se consideró abordar

cada uno de los pasos y las actividades que requiere dicho proceso para su ejecución, aclarando que estos han sido adaptados de acuerdo a las necesidades de la institución, a continuación se detallan haciendo referencia al cuadro 30.

5.14 Desarrollo del plan

Con base en la aplicación de la normatividad y los resultados del diagnóstico sobre clima organizacional, se define el sistema de incentivos laborales para el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, como parte de la gestión del talento humano, y el cual queda conformado de la siguiente manera:

- a) Capacitación:** orientadas a prolongar y complementar el nivel de educación inicial , a través de la educación formal y no formal, dirigidos al desarrollo de habilidades, destrezas, valores y competencias que contribuyan al mejor cumplimiento de la misión institucional, mediante el incremento de la capacidad individual, del fortalecimiento de la ética del servicio público y del desarrollo personal integral.
- b) Días recreativos:** Tienen como objetivo estimular a los colaboradores a través de la participación en actividades de tipo recreativas y deportivas, lo cual permite tener una relación directa de amistad, fortaleciendo de esta manera los equipos de trabajo, lo cual generaría un clima organizacional más estable.
- c) Oportunidad educativa:** El propósito de este incentivo es brindarle la oportunidad a los colaboradores que así lo deseen de continuar con sus estudios formales, a través de licencias de estudio con o sin goce de salario, que le permitan crecer como profesional, fortaleciendo sus capacidades y generando mayor confianza en el desarrollo de sus actividades.
- d) Reconocimiento público al trabajo:** Otra medida importante de incentivar a los colaboradores es a través del reconocimiento al trabajo, evidenciando una felicitación públicamente, siendo esta de forma verbal o escrita, esta medida provoca que el trabajador eleve los niveles de motivación y genere una competencia sana dentro de la organización.

- e) **Reposición de días de trabajo:** Este tipo de incentivo se refiere básicamente a la reposición de días de trabajo, es decir aquellos colaboradores que siempre están disponibles para realizar actividades en días de asueto, ya que por alguna u otra razón deben de cubrir un servicio, se les pueda compensar o reponer con otro día de descanso incluyendo un día más como un aliciente laboral, esto permite tanto para el trabajador como para la organización sentirse comprometido con lo que hacen y satisfechos de su esfuerzo y dedicación.

- f) **Disponibilidad de recursos:** Es necesario que los colaboradores cuenten con los insumos básicos para la realización de las tareas, así como un sistema de trabajo sofisticado, lo cual les permitiría llevar a cabo sus actividades sin ningún contra tiempo, es decir que se evitarían las cargas de trabajo así como el estrés laboral y por ende podrán ser más productivos.

- g) **Higiene y seguridad:** Otro incentivo laboral son las condiciones en las que los colaboradores se desenvuelven en el trabajo, es decir que cuenten con una infraestructura y estado emocional adecuado sin riesgos por accidentes laborales, obviamente esta situación también genera en el personal confianza y un aliciente más en el desarrollo de las actividades, con ello los colaboradores ganan ya que mantienen una mejor calidad de vida laboral y le permite a la institución ser más eficientes y eficaces en el cumplimiento de sus objetivos.

5.15 Método para mejorar las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones que contribuya al clima organizacional en el personal del sector de pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula

Con base a los resultados obtenidos en el estudio de esta investigación, que se muestra en el capítulo anterior, se pudo evidenciar que estas dimensiones se encuentran en un estado desfavorable; y tomando en cuenta las aportes teóricos de algunos autores, a continuación se muestran algunas condiciones y actividades que siguen un orden, como una alternativa de solución, que contribuyan a fortalecer la percepción de los colaboradores y por ende mejorar el ambiente organizacional que se percibe en la institución.

Robbins por ejemplo postula que riesgo corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados desafíos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En cuanto a la toma de decisiones los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares.

Por otro lado Brunet; manifiesta que apoyo se refiere a los sentimientos de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo. El cuadro 31, muestra de que manera puede ser funcional un comportamiento recíproco entre colaboradores y organización como se detalla a continuación.

Cuadro 31 Expectativas de personas y organizaciones

LO QUE LAS PERSONAS ESPERAN DE LA ORGANIZACIÓN	LO QUE LA ORGANIZACIÓN ESPERA DE LAS PERSONAS
• Un excelente lugar de trabajo • .Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensa, salario, beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovador. • Capacidad de empleo y ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción.	• Enfocarse en la misión organizacional • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultados. • Enfocarse en la mejora y desarrollo continuo. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidad y competencia • Aprendizaje constante y crecimiento. • Ética y responsabilidad.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones. (México, D.F.: McGrawHill. 2009), p. 69.

De esta forma, el cuadro 31 nos muestra que las expectativas que tengan tanto los colaboradores como las organizaciones, en la medida que estas se satisfagan, contribuirán

a un mejoramiento en las relaciones entre ambos, lo cual es imprescindible que exista esta dinámica de trabajo con el fin de eliminar las discrepancias y conservar un ambiente de trabajo saludable.

5.15.1 Reciprocidad entre individuo y organización

Según Chiavenato la interacción psicológica entre empleados y organización es un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas por los colaboradores, como remunerarlos y darles seguridad a su vez, el colaborador responde con un óptimo desempeño laboral.

5.15.2 Relaciones de intercambio

La figura 7, nos muestra que con base a las expectativas y la reciprocidad entre los colaboradores y las organizaciones, así también debe existir un intercambio de relaciones como se detalla a continuación.

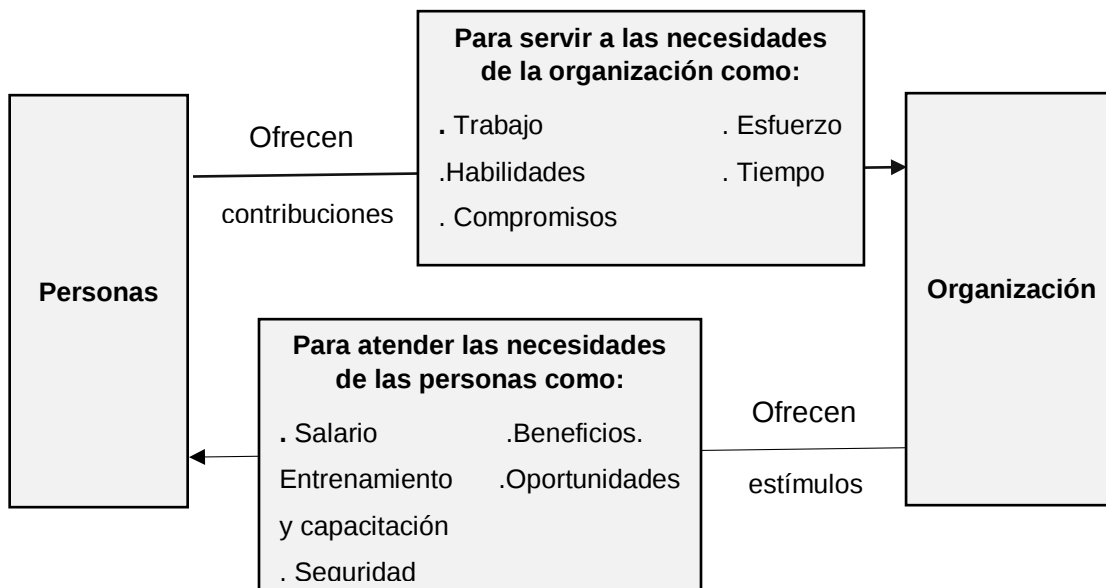


Figura 7. Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones

Fuente: Elaboración propia basado en Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, (Bogotá: McGraw-Hill, 2010). p. 115.

Vemos entonces en la figura 7, como existe una estrecha relación respecto a las expectativas y reciprocidad entre los colaboradores y organizaciones, esto implica entonces

que debe existir un alto nivel de participación y colaboración para ambas partes, para que surta un efecto positivo y genere espacios de auto realización, por lo que este sistema, basado en aportes teóricos de algunos autores, ofrece la oportunidad de disolver las discrepancias generadas por la percepción del clima organizacional.

5.15.3 Equilibrio organizacional

Posteriormente debe de existir un equilibrio organizacional, este refleja el éxito de la organización al remunerar a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones, lo que garantiza su supervivencia y eficacia.

El logro de objetivos en los puestos de trabajo y los resultados de las remuneraciones e incentivos deben producir ganancias mayores de contribución para la organización, de lo contrario no existe equilibrio organizacional y tampoco competitividad

Sobre este contexto y tomando en cuenta los lineamientos respecto a la reciprocidad y expectativas entre colaboradores y organizaciones, al poner en práctica las condiciones anteriores, se espera obtener los siguientes beneficios, especialmente hacia las dimensiones que a continuación se detallan:

a) Riesgo y toma de decisiones

- Que los colaboradores asuman los desafíos y los retos propios de su trabajo.
- Que los colaboradores conozcan los objetivos de la institución.
- Que los colaboradores establezcan relación entre los resultados de su gestión y la forma como estos satisfacen sus expectativas y necesidades.
- Que los colaboradores tengan la posibilidad de innovar y agilizar procesos.
- Que los colaboradores esperen reconocimiento de sus jefes y compañeros por los resultados de su gestión.
- Que los colaboradores aumenten y mejoren las relaciones interpersonales, al mismo tiempo convertirse en aliados y en posibles lazos que pueden ayudar a lograr el objetivo que se busca.

- Que los colaboradores aumenten la autoestima y la buena percepción de su persona hacia los demás al demostrar seguridad y resolución.

b) Apoyo

- Que los colaboradores establezcan procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo.
- La calidad de las relaciones interpersonales entre empleados y jefes propiciará un ambiente de trabajo satisfactorio que se proyecte en un adecuado nivel de confianza y colaboración.
- Que mandos medios y altos mandos manifiesten interés por los colaboradores, los apoyen y los capaciten para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño.
- La cooperación y apoyo en las relaciones que establecen las personas deben ser en doble sentido, entre empleados y los jefes.
- Que los colaboradores puedan establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar las dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en relación con sus compañeros.
- Que los mandos medios y altos mandos promuevan el trabajo en equipo, que unan esfuerzos, y ofrecen apoyo, se integran a sus estrategias para mejorar clima organizacional.

CONCLUSIONES

1. Al hacer un análisis global con respecto a la percepción del clima organizacional que predomina en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, con base a los resultados obtenidos en la investigación respecto a las dimensiones estudiadas que incluye el modelo de Litwin y Stringer; se pudo determinar que se percibe en general un ambiente ligeramente favorable al encontrarse que un 52% de los colaboradores se hallan satisfechos, no obstante existe una proporción considerable equivalente a un 48% que lo ven entre lo desfavorable y muy desfavorable (ver figura 2).
2. Con base a los resultados obtenidos en cuanto al análisis general del clima organizacional por dimensión, como se muestra en la figura 3, se pudo determinar que las dimensiones de remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto, mostraron un alto nivel de insatisfacción, por lo que se consideró que cada una de estas deben ser evaluadas e intervenidas, a continuación se detallan:
 - a) Remuneración: Los resultados evidenciaron que los colaboradores se sienten insatisfechos respecto a esta dimensión, este escenario obedece a que el salario con el cual los premian no se ajusta a sus necesidades y no es equitativo en relación a la responsabilidad que conlleva el cargo que desempeñan, además carecen de un plan de incentivos por lo tanto no se reconoce el esfuerzo por el trabajo realizado, esto provoca un estado de frustración y por si fuera poco existe temor debido a que no hay estabilidad laboral ya que un 60% de estos laboran bajo un renglón temporal.
 - b) Riesgo y toma de decisiones: Acá los resultados mostraron que predomina un estado desfavorable, esto nos orienta a que los colaboradores no están dispuestos a aceptar riesgos en su trabajo, lo cual contribuye a que no se tomen las decisiones correctas cuando se debe, además dejan de manifiesto que no están dispuestos a adaptarse a nuevos cambios .

- c) Apoyo: Los resultados de esta dimensión mostraron que los colaboradores se encuentran en una zona desfavorable, dando la pauta que no perciben un sentimiento de apoyo entre compañeros y jefes inmediatos, no hay interés en cooperar y no prevalece el trabajo en equipo.
 - d) Tolerancia al conflicto: Los resultados obtenidos en esta dimensión mostraron que gran parte de los colaboradores dicen sentirse insatisfechos, esto da la pauta que existen diferencias entre compañeros y jefes inmediatos, no hay una posición intermedia cuando surgen conflictos, consideran que no vale la pena preocuparse por las diferencias y no están abiertos al diálogo, evidenciando que no existen mecanismos apropiados para resolver los problemas laborales, lo cual pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos que se persiguen.
3. Por último después de conocer la percepción general sobre el clima organizacional que predomina en el personal del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula y tomando en cuenta los resultados obtenidos que presentaron un alto nivel de insatisfacción en algunas de las dimensiones estudiadas que incluye el modelo de Litwin y Stringer, entre las cuales se encontraron, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto, se procedió a identificar los mecanismos apropiados con base a algunos enfoques teóricos relacionados con el tema de investigación, por lo que se consideró abordarlo a través de una propuesta general que incluye: una guía sobre solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales, un plan de incentivos no monetario y un método de mejora hacia las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones, que contribuya al clima organizacional de la institución.

RECOMENDACIONES

1. A la dirección del sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, debe prestar vital importancia a los resultados obtenidos del estudio del clima organizacional, tomando en cuenta que existe una proporción considerable de los colaboradores que lo perciben desfavorablemente, esto con el fin de contrarrestar los efectos negativos ocasionados por un ambiente laboral deteriorado. Es necesario que evalúen periódicamente las dimensiones del clima organizacional en la institución, principalmente porque los colaboradores necesitan desarrollar sus tareas en un ambiente saludable y por consiguiente sea más productivo para la organización.
2. Al director y jefes inmediatos, poner atención al resultado desfavorable que mostraron las dimensiones de: remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto, esto implica revisar, analizar y proponer alternativas de solución, identificando cuáles son las debilidades o aspectos que contribuyen al deterioro del clima, donde amerite la intervención para reforzarlas y con ello fomentar un ambiente que genere confianza, para lo cual se describen a continuación cada una de estas:
 - a) Remuneración: se recomienda a la dirección gestionar con recursos humanos, para trasladar a los colaboradores del renglón temporal a un renglón permanente, con ello mejorar la estabilidad laboral, además de implementar algunas medidas que contribuyan a mejorar la motivación de éstos, estas pueden ser a través de programas de capacitación, en temas de valores y auto estima, en la medida de lo posible mejorar la logística en cuanto a mantener los recursos necesarios para la realización de las tareas. Lo anterior favorecerá a que el colaborador se sienta identificado con la institución es decir se considere parte de ella, además esto fomenta un ambiente agradable que garantiza un estado de satisfacción favorable para los intereses de la organización.
 - b) Riesgo y toma de decisiones: respecto a esta dimensión se recomienda a los altos mandos y mandos medios, que apliquen la filosofía de la

reciprocidad entre individuo y organización para que ambas partes cumplan sus expectativas, además de que les permitan a los colaboradores asumir los desafíos y los retos propios de su trabajo, de tal manera que estos conozcan los objetivos de la organización.

- c) Apoyo: Se recomienda al director, altos mandos y mandos medios que la cooperación y apoyo en las relaciones que establecen las personas deben ser en doble sentido, es decir entre colaboradores y jefes inmediatos, para que puedan establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar las dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas, que promuevan el trabajo en equipo, que unan esfuerzos y ofrezcan apoyo para que se integran a sus estrategias para mejorar clima organizacional.
 - d) Tolerancia al conflicto: Se recomienda al director, mandos medios y altos mandos prestar atención a las diferencias que surgen entre los colaboradores, para ello se debe aplicar un sistema de liderazgo participativo que les permita tomar en cuenta las opiniones de cada uno, promover una política para fortalecer las relaciones interpersonales que les permita reforzar la comunicación, con ello evitar rumores y malos entendidos y saber transmitir los mensajes de forma adecuada, además se debe implementar un buzón de sugerencias para los colaboradores que les permita expresar sus inquietudes.
3. Al director altos mandos y mandos medios, se recomienda aplicar la propuesta general que se ha desarrollado, la cual incluye una guía sobre solución de conflictos con énfasis en relaciones interpersonales, un plan de incentivos no monetario y un método de mejora hacia las dimensiones de apoyo, riesgo y toma de decisiones. Dicha propuesta se considera que es viable y factible, además de ser una alternativa de solución directa a la problemática encontrada, implementarla ofrece una oportunidad para contrarrestar los efectos negativos que se generan a consecuencia del grado de insatisfacción que perciben los colaboradores, logrando con esta medida, que el clima organizacional que predomina actualmente en el sector de salud pública del municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula, sea más saludable y genere mayor estabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Martínez, Jessica, Monografía sobre **Concepciones teóricas para la negociación y conflictos**. Monografía de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2014.
- Alcalá Uribe, Elsa Monserrat, **Clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior**. Tesis de Licenciatura en Ciencias Empresariales de la Universidad de Papaloapan, Campus de Tuxtepec, Oaxaca, México, 2011.
- Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe **Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página**. Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, -Plan Sábado-, 2004.
- Barrera, Ruseed, **Negociación y transformación de conflictos**. Guatemala: Serviprensa S.A. 2009.
- Brunet Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones**. México D.F.: Trillas, 1987.
- Certo, Samuel **Administración moderna**. Bogotá: Prentice Hall, 2001.
- Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. México D.F.: McGraw-Hill. 2009.
- Covey, Stephen Richards **Enfrentando un conflicto**. San José, C.R.: ICE, 2000
- Diagnóstico socioeconómico, **Guía técnica municipal**, Unidad de Planificación, municipalidad de Concepción Las Minas, Chiquimula, Guatemala, 2004.
- Díaz Urías Walter Lorenzo, **Perfil de proyecto: cultivo de mango municipio de Concepción Las Minas, departamento de Chiquimula**. Informe de Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas: Universidad de San Carlos de Guatemala, 1987.

Giraldo, Javier **Panorama sobre los estudios de clima organizacional.** en el marco del convenio interinstitucional entre la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás y la Institución Universitaria Iberoamericana, revista diversitas–perspectivas en psicología - Vol. 2, No. 2, Bogotá, 2006.

Guatemala. **Constitución Política de La República de Guatemala.** Guatemala: Ediciones Alenro, 1985.

Hellriegel Don, Jackson Susan, y Slocum John. **Administración, un enfoque basado en competencias.** 11^a. Ed, México, D.F.: Cengage, Learning, Editores, 2009

Henkes Salguero, Andrea Carolina. **Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional.** Monografía de Licenciatura en Administración de Empresas, Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2008.

James Stoner, R. Edwart Freeman y Daniel R. Gilbert, **Administración** Mexico D.F.: Prentice-Hall, 1996.

Keith, Davis. **El comportamiento humano en el trabajo.** 6^a. Ed, México, D.F.: McGraw-Hill, 1991.

Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. **Administración una perspectiva global y empresarial** México D.F.: McGraw-Hill. 2008.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo **Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias economías, contables, administrativas.** Bogotá: Editorial Limusa, 2006.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social **Misión y visión** [En Línea] Guatemala: [Ref. 28 de marzo de 2017] Disponible en Web: <http://www.mspas.gob.gt/index.php/institucional/acerca-del-mspas>.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud, Coordinación General de Áreas de Salud **Modelo de extensión de cobertura en el primer nivel de atención** Guatemala: MSPAS, 2007.

Orduña Altamirano Marco Antonio. **La influencia de las relaciones interpersonales, en el clima organizacional de la subdirección de estadísticas y encuestas, coordinación INEGUI** Tesis de Licenciatura en Psicología, Instituto de ciencias de la salud, área académica de psicología, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, 2006.

Pérez, María Elena, **Entrevista con María Elena Pérez**, Técnico en salud rural, Concepción Las Minas, Chiquimula, Guatemala, 19 de mayo de 2014.

Robbins Stephen, Coulter Mary, **Administration**. México, D.F.: Pearson Educación, 2005.
Robins Stephen y Judge Timothy **Comportamiento organizacional**. México, D.F.: Prentice Hall, 2009.

Sampieri H. Roberto, Carlos F. Callado y Pilar B. L. **Metodología de la investigación**. 3^a. Ed, México, D.F.: McGraw-Hill, 2002.

Silva Freire de Araújo Roseane Patrícia, **El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del balance scorecard** Tesis doctoral, Universidad de Granada, España, 2009.

Stoner, James; Freeman Edwart y Daniel Gilbert, **Administración**, Mexico D.F.: Prentice-Hall, 1996

Suárez, A. s.f. **Estrategias y tácticas de negociación**. Formación en marketing, 2014, [consultado el 21/02/2016], formato html, Disponible en internet: <http://antoniosuarezmarketing.blogspot.com/2012/02/estrategias-y-tacticasde-negociacion.html>.

Ucros Brito, Marlenis **Factores del clima organizacional**. En las universidades de la Costa Caribe Colombiana, Universidad del Zulia Maracaibo, Omnia vol. 17, Venezuela, 2011.

Whetten David y Cameron Kim, **Desarrollo de habilidades directivas**, México, D.F.: Prentice Hall, 2011

APÉNDICES



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

APÉNDICE I

Cuestionario para evaluar el clima organizacional, para jefaturas y trabajadores de las diversas áreas del centro de salud de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

Presentación

Respetable colaborador (a), el presente instrumento está dirigido para todo el personal que labora en las diferentes áreas de trabajo en el centro de salud de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula, el objetivo que persigue es medir el clima organizacional, por ende recabar la información necesaria y suficiente para evaluar algunas variables de estudio.

Nota de confiabilidad: Los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, pues solo servirán para fines de la investigación; como parte del diseño de tesis profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que solo el investigador los conocerá, por tanto no es necesario escribir su nombre ni su firma.

Instrucciones

A continuación usted encontrará una serie de ítems, las cuales debe contestar con la mayor sinceridad posible, para ello según su criterio considere la respuesta que más se adapta a la realidad, debe de encerrar con un círculo 1 si está totalmente en desacuerdo, 2 si está en desacuerdo, 3 si no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 si está de acuerdo y 5 si está totalmente de acuerdo, el ítem cero le sirve como ejemplo. Por favor debe responder todos los ítems, debe marcar solo una opción.

Información básica del empleado:

a) Edad

menor de 25 años ☐ entre 25 y 35 años ☐ más de 35 años ☐

b) Género Masculino ☐ Femenino ☐

a) Tiempo de servicio

Menos de 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ más de 3 años ☐

Área en que labra:

Administrativa: ☐

Técnica: ☐

Operativa: ☐

b) Nivel de estudio

Primaria: ☐

Básico: ☐

Diversificado: ☐

Universidad: ☐

c) Salario devengado

Q. 900.00 a Q. 1,500.00 ☐ Q. 1501.00 a 3,000.00 ☐ Q.3001.00 a 4,500.00 ☐ Q.
4,501.00 a más ☐

	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	En esta institución se tiene claro quién manda y toma decisiones	1	2	3	4	5
	Estructura	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Considera que en el centro de salud las tareas están establecidas de acuerdo a la experiencia y profesión de cada colaborador	1	2	3	4	5
2	Existe en el centro de salud un orden lógico según corresponda a cada área de trabajo	1	2	3	4	5
3	En el centro de salud se tiene claro quién manda y toma decisiones	1	2	3	4	5
4	Conozco claramente las políticas del centro de salud	1	2	3	4	5
5	En el centro de salud se respeta los procedimientos establecidos para realizar el trabajo	1	2	3	4	5

6	En el centro de salud existen mecanismos apropiados con respecto a la comunicación interna	1	2	3	4	5
7	En el centro de salud la productividad se ve afectada por la ausencia de organización y planificación	1	2	3	4	5
8	Conozco claramente la estructura organizativa del centro de salud	1	2	3	4	5
9	En el centro de salud afecta el exceso de reglas y protocolos para que nuevas ideas sean tomadas en cuenta	1	2	3	4	5
10	En el centro de salud tengo claro a quien reportar la información	1	2	3	4	5
11	Existe en el centro de salud demasiado trámite para hacer las cosas	1	2	3	4	5
	Responsabilidad individual	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12	En el centro de salud el personal muestra interés para que los objetivos organizacionales se cumplan	1	2	3	4	5
13	En el centro de salud mis superiores están pendientes de que se haga el trabajo programado	1	2	3	4	5
14	En el centro de salud no existe interés de mis superiores, por la ausencia de recursos por el cumplimiento de las tareas	1	2	3	4	5
15	En el centro de salud cuando alguien comete un error siempre hay gran cantidad de excusas	1	2	3	4	5
16	En el centro de salud los empleados evaden responsabilidades de trabajo	1	2	3	4	5
17	En el centro de salud constantemente se cometen errores y no se tratan de resolver	1	2	3	4	5
18	Existe iniciativa y voluntad por los empleados en hacer lo que le corresponde	1	2	3	4	5
19	En mi trabajo acepto mis errores e intento ya no cometerlos y compensarlos a través del cambio de actitudes	1	2	3	4	5

	Remuneración	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20	Existe en el centro de salud un plan de incentivos	1	2	3	4	5
21	Existe reconocimiento público por el jefe inmediato en el cumplimiento eficiente en las tareas	1	2	3	4	5
22	En el centro de salud existe un nivel alto de confianza por el buen desempeño de labores	1	2	3	4	5
23	En el centro de salud existe oportunidad de crecimiento de acuerdo al cargo que desempeño	1	2	3	4	5
24	En el centro de salud existe un plan de capacitaciones para los empleados	1	2	3	4	5
25	El pago que recibo es equitativo en relación a otros compañeros que realizan actividades similares	1	2	3	4	5
26	En el centro de salud cuento con todos los recursos e insumos necesarios para la realización de mis tareas	1	2	3	4	5
27	El centro de salud ha establecido un día específico de convivencia para todo el personal, con el fin de reconocer su trabajo	1	2	3	4	5
	Riesgo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28	El centro de salud asume riesgos en momentos difíciles	1	2	3	4	5
29	Los empleados toman decisiones que comprometen los bienes del centro de salud	1	2	3	4	5
30	Mi jefe inmediato estaría dispuesto a que cometa algunos errores cuando trato de adoptar nuevas formas de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
31	En el centro de salud existen mecanismos de seguridad a los bienes y a la información que garanticen su protección	1	2	3	4	5

32	En el centro de salud existen mecanismos que garanticen su estabilidad laboral	1	2	3	4	5
33	En el centro de salud existen factores externos que afectan el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
	Apoyo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34	Con mis compañeros trabajamos en equipo	1	2	3	4	5
35	Trabajamos con los compañeros buscando el beneficio de todos	1	2	3	4	5
36	Mi jefe inmediato siempre está de acuerdo con lo que opino	1	2	3	4	5
37	En el centro de salud existe iniciativa en la realización de las tareas	1	2	3	4	5
38	En el centro de salud realizo mi trabajo plazeramente sin esperar que el mismo me sea reconocido por mi jefe	1	2	3	4	5
39	Cuando trabajo bajo presión mis compañeros están atentos para apoyarme	1	2	3	4	5
40	Hay una continua presión de mi jefe para que el trabajo se cumpla a tiempo	1	2	3	4	5
41	Las tareas que se realizan siempre son urgentes	1	2	3	4	5
42	Existe competencia de los compañeros en las tareas que se realizan	1	2	3	4	5
43	Se necesita que el jefe haga presión para que las tareas se cumplan	1	2	3	4	5
44	Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	1	2	3	4	5
45	Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros	1	2	3	4	5
	Tolerancia al conflicto	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
46	En el centro de salud prefiero quedarme callado para evitar	1	2	3	4	5

	desacuerdos ante mis compañeros y jefe inmediato					
47	En una situación difícil en la realización de mis tareas busco la ayuda de los otros para que funcione una solución	1	2	3	4	5
48	Busco en el centro de salud una posición intermedia cuando existen conflictos entre los compañeros	1	2	3	4	5
49	En el centro de salud intento no herir los sentimientos de mis compañeros para arreglar alguna situación	1	2	3	4	5
50	En el centro de salud yo digo mis ideas y pregunto por las de mis compañeros	1	2	3	4	5
51	Casi siempre dejo a los otros que asuman la responsabilidad de resolver los conflictos	1	2	3	4	5
52	En el centro de salud siento que no vale la pena preocuparse por las diferencias	1	2	3	4	5

Observaciones: _____



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APÉNDICE II

GUIA DE ENTREVISTA

PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Guía de entrevista para evaluar el clima organizacional y conocer cuáles son las percepciones generales que tienen hacia sus colaboradores, como interactúan y el ambiente que las relaciones personales propician, esta dirigía hacia las jefaturas de las diversas áreas del centro de salud de Concepción Las Minas, del departamento de Chiquimula.

Nota de confiabilidad: Los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, pues solo servirán para fines de la investigación; como parte del diseño de tesis profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo que solo el investigador los conocerá, por tanto no es necesario escribir su nombre ni su firma.

Día	Hora:
Lugar:	Entrevistado:
Tema: Clima Organizacional	
Pregunta 1.	¿Percibe que los colaboradores de su organización se dedican y se preocupan para que las actividades planificadas salgan en tiempo?
Apuntes:	
Pregunta 2	¿Considera que sus colaboradores se apoyan mutuamente y se muestran cordialidad en sus relaciones interpersonales en la organización?

Apuntes	
Pregunta 3	¿Usted como jefe de la organización promueve que los colaboradores mantengan un buen clima social?
Apuntes	
Pregunta 4	¿Percibe que sus colaboradores toman iniciativas y riesgos propios para realizar el trabajo?
Pregunta 5	¿Usted y sus colaboradores siempre mantienen una planificación de sus actividades y se cumplen en el tiempo estipulado?
Pregunta 6	¿Considera que la organización está llena de trabajos urgentes en el desarrollo de las actividades diarias?
Pregunta 7	¿Los colaboradores saben que se espera de ellos en la realización de las tareas, se le han comentado todas las normas y reglas?
Pregunta 8	¿En su gestión utiliza las reglas que se dijeron para mantener control sobre los colaboradores?

Pregunta 9	¿Considera que su organización es innovadora? ¿Percibe que sus colaboradores pueden hacer cambios importantes para la organización?
Pregunta 10	¿Percibe que sus colaboradores se sienten cómodos con las instalaciones del edificio (iluminación, máquinas, comedor, sanitarios)?

Observaciones: _____



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

APÉNDICE III
GUIA DE OBSERVACION
PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente guía busca observar a todos los colaboradores incluyendo jefes inmediatos de las diversas áreas del sector de salud del municipio de Concepción Las Minas del departamento de Chiquimula, con el fin de conocer las percepciones generales de cada uno ver cómo interactúan y el ambiente que las relaciones personales propician.

El objetivo que persigue dicho instrumento es medir el clima organizacional, por ende recabar la información necesaria y a través de la técnica de la observación y con ello hacer las anotaciones correspondientes para posteriormente analizarlas y sacar conclusiones al respecto.

CRITERIO/ COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	SI	NO	Observaciones
Todos los miembros están presentes			
Antes de realizar la tarea discuten acerca del mejor camino para llevarla a cabo			
No interviene o participa sólo una(s) persona(s) en la discusión y/o tarea			
Se escuchan activamente entre sí (atienden al otro miembro mientras habla, acogen las preguntas de los demás, debaten de manera asertiva, critican las ideas			

y no las personas...)			
Manejan adecuadamente los conflictos (los hacen explícitos, discuten acerca de las soluciones posibles, toman decisiones al respecto)			
Propician un clima de equipo agradable (de tolerancia, respeto, buen trato)			
Cuando realizan las tareas utilizan recursos como apuntes, bibliografía, internet, etc.			
Se dividen el trabajo de manera proporcional de modo que todos los miembros estén realizando parte de la actividad.			
Durante la realización de la actividad, los miembros mantienen contacto entre sí participando conjuntamente en la realización de las tareas de sus compañeros.			
Antes de terminar la jornada, ponen en común el trabajo realizado y planifican las tareas para el día siguiente.			
Total			

Observaciones generales:

APENDICE IV

**ANALISIS ESTADISTICO SOBRE LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL
INSTRUMENTO ATRAVES DEL METODO ALFA DE CRONBACH**

ANÁLISIS DE FIABILIDAD	
[Conjunto de datos1] C:\Users\User\Desktop\ANALISIS RUDY.sav	
Notas	
Resultados creados	
Comentarios	
Entrada	Datos
	Conjunto de datos activo
	Filtro
	Peso
	Segmentar archivo
	Núm. de filas del archivo de trabajo
	Entrada matricial
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos
	Casos utilizados
Sintaxis	
Recursos	Tiempo de procesador
	Tiempo transcurrido

Escala: TODAS LAS DIMENSIONES

RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS			
		N	%
Casos	Válidos	23	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	23	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las dimensiones del procedimiento.

ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD

ALFA DE CRONBACH	No. DE ELEMENTOS
.876	52

ESTADÍSTICOS TOTAL-ELEMENTO

DIMENSION	MEDIA DE LA ESCALA SI SE ELIMINA EL ELEMENTO	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
EST1	111.8889	.555	.870
EST2	111.8889	.471	.871
EST3	110.6667	.537	.871
EST4	111.0000	.705	.869
EST5	111.1111	.926	.868
EST6	111.5556	.101	.877
EST7	112.2222	.018	.879
EST8	110.8889	.663	.869
EST9	112.7778	.718	.867
EST10	111.4444	.212	.876
EST11	112.3333	.141	.877
RI1	112.1111	.475	.871
RI2	111.7778	.561	.869
RI3	112.5556	-.059	.878
RI4	113.0000	.630	.868
RI5	112.7778	.670	.868
RI6	113.0000	.627	.870
RI7	111.8889	.482	.870
RI8	110.8889	.463	.872
RM1	112.3333	-.127	.879
RM2	111.8889	.222	.875
RM3	112.0000	.525	.870
RM4	111.8889	.500	.870
RM5	112.1111	.711	.869
RM6	112.7778	.180	.875
RM7	111.1111	.105	.876
RM8	112.0000	-.176	.878
RG1	111.7778	.639	.868
RG2	112.6667	.213	.875
RG3	112.2222	.119	.877

RG4	111.7778	.403	.872
RG5	112.1111	.201	.876
RG6	112.7778	-.355	.884
A2	110.5556	-.238	.878
A2	110.8889	.258	.874
A3	111.6667	.177	.875
A4	111.8889	.556	.870
A5	110.7778	.007	.876
A6	111.8889	.338	.873
A8	111.7778	.566	.869
A8	112.8889	.342	.873
A9	112.2222	.433	.872
A10	112.4444	.054	.877
A11	111.8889	.175	.876
A12	112.4444	.294	.874
CONF1	112.4444	.498	.870
CONF2	111.1111	.353	.874
CONF3	112.2222	.187	.876
CONF4	111.3333	.374	.873
CONF5	111.5556	.245	.875
CONF6	112.1111	.356	.873
CONF7	112.3333	-.228	.881