

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

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE CAP
JOCOTAN, CHIQUIMULA**



FERNANDO DEL CID AGUSTÍN

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018

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

**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE CAP
JOCOTAN CHIQUIMULA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

FERNANDO DEL CID AGUSTÍN

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2018

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



RECTOR
M.Sc. Ing. MURPHY OLYMPO PAIZ RECINOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representante de Profesores:	M.Sc. José Leónidas 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:	M. A. Edwin Rolando Rivera Roque
Coordinador de Carrera:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas Castillo
Secretario:	M.A. Eduina Araselly Linares Ruiz
Vocal:	Lic. José María Campos Díaz

TERNA EVALUADORA

Presidente:	M.A. Eduina Araselly Linares Ruiz
Secretario:	Lic. José María Campos Díaz
Vocal:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma

Chiquimula noviembre de 2018

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Centro Universitario de Oriente –CUNORI-
Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-
Chiquimula Ciudad.

Respetables Señores:

En cumplimiento de lo establecido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes el Trabajo de Graduación denominado **CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE CAP JOCOTÁN, CHIQUIMULA.**

Como requisito previo a optar al título profesional de Administración de Empresas en grado académico de Licenciado.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Fernando del Cid Agustín
Carne 201146211.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -PLAN DIARIO-
ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1019



Chiquimula, Noviembre 15 de 2018

Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Director
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Chiquimula

Ingeniero Coy:

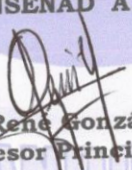
Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarle que procedí a asesorar al estudiante: **FERNANDO DEL CID AGUSTÍN** carné **201146211**, quien realizó la investigación denominada **"CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE (CAP), JOCOTAN, CHIQUIMULA"**

El estudiante **DEL CID AGUSTÍN** se encuentra inscrito en la Carrera de Administración de Empresas -Plan Diario-, y a mi criterio, los resultados de dicha investigación si cumplen con los requisitos establecidos por el Normativo de Trabajos de Graduación aprobados por la carrera.

En consideración a lo anterior, me permito recomendar que se autorice la impresión del documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.A. Jaime René González Cámara
Asesor Principal



cc. Archivo
/mts

**FORMANDO LÍDERES
EMPRESARIALES**

D-TG-AE-171/2018

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó el estudiante **FERNANDO DEL CID AGUSTÍN** titulado “**CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE CAP JOCOTÁN, CHIQUIMULA**”, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Trabajo de Graduación** a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a doce de noviembre de dos mil dieciocho.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
DIRECTOR
CUNORI – USAC



ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por darme la vida y permitirme llegar hasta este momento de mi formación profesional, por la fortaleza para continuar cuando estuve a punto de caer y así demostrarme su gran amor.
- A mis padres:** Eulogio Del Cid y Magda Elena Agustín por ser los pilares más importantes de mi vida, por formarme con hábitos y valores que me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.
- A mis hermanos:** Evelyn Aracely, Jhon Wilson y Rony Alexander Del Cid Agustín por acompañarme en este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.
- A Mis tíos:** Cándida Rosa Agustín y Juan José Agustín Díaz, por ser ejemplo y estar presente cuando los he necesitado, por ser mis segundos padres, darme la calidad humana que cada sobrino necesita de sus tíos.
- A mis primos (a):** a todos mis primos y primas, pero en especial a quienes son como mis hermanos Delmy, Dayris, Gerardi y Andy Agustín, por su apoyo, alegrías, tristezas, forjando mi camino, permitiéndome ser un ejemplo para ellos.
- A mis familiares:** A todos mis familiares tíos, tías, y todos los que de una u otra manera me tienen aprecio y son como familia cercana, por brindarme su amor y apoyo constante.
- A mis compañeros y amigos:** Por las inolvidables experiencias compartidas desde que iniciamos nuestro caminar en este reconocido centro de estudios, en especial a Helen Vásquez, Érica García, Erika España, Carmen Sandoval, Nancy Monroy, María Fernanda Molina, Erick Ruano, +Edwin Díaz Q.E.D+, Alejandro Lima, Ulises Velásquez, Ivan Medina y Wilson González ,gracias por darme siempre ánimo en los momentos más difíciles, les deseo todo el éxito del mundo.

AGRADECIMIENTOS

Manifiesto mi infinito agradecimiento a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de la presente investigación.

- A mi asesor Lic. Jaime Rene Gonzales Cambara por brindarme su asesoría, tiempo, paciencia y compartir sus conocimientos en cada una de las etapas de esta investigación,
- A mis padrinos de graduación, Juan José Agustín Díaz, Marjorie Azucena González Cardona, Jaime Rene Gonzales Cambara por ser parte importante tanto de mi vida profesional como de este acto,
- A los docentes de la Carrera de Administración de Empresas –Plan Fin de semana- y –Plan Diario- por ser los autores en mi formación profesional, por los conocimientos impartidos, por su paciencia, esfuerzo, cariño y amistad que me brindaron en este caminar.
- A los miembros de mi terna evaluadora M.A. Eduina Araselly Linares Ruiz, Lic. José María Campos Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma, por el tiempo brindado a la revisión y orientación en la elaboración de la presente investigación
- A la directora de la Dirección de Área de Salud de Chiquimula Licda. María Elena Alas Reyes, y a la Coordinadora de centro de atención permanente CAP, Jocotán E.P. Vilma Marnolia Gutiérrez Madrid, por supuesto a los colaboradores de dicho centro asistencial, por su tiempo y disposición a lo largo de la investigación realizada.
- Al director del Centro Universitario de Oriente Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón por su disposición y apoyo en la revisión de mi informe final
- Al CUNORI, por ser la máxima casa de estudios a nivel superior en el nororiente de Guatemala, donde me pude formar como profesional,
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala, Alma Mater donde nació mi pensamiento académico.
- A mis compañeros de promoción, que tuvimos a bien cerrar pensum juntos, y que no pude hacer mención en este informe, gracias.

RESUMEN

La presente monografía de investigación consistió en analizar el Clima Organizacional en el área administrativa del centro de atención permanente (CAP) de Jocotán, Chiquimula, para proponer recomendaciones que ayuden al mejoramiento del ambiente laboral.

Para llevar a cabo el estudio, se plantearon los siguientes objetivos específicos; establecer la percepción por parte de los empleados administrativos sobre la estructura organizacional y mando de la institución; establecer la percepción de la responsabilidad que posee el personal administrativo; identificar el sistema de recompensas que ofrecen al personal del centro de atención permanente; establecer el involucramiento en los desafíos sobre las condiciones laborales que destacan los empleados y la toma de riesgos que se mantiene entre la relación de jefe y empleado; determinar las relaciones interpersonales y laborales del personal administrativo que se promueven en el nivel superior de sus funciones; identificar la cooperación de los empleados para sobre llevar las cargas de trabajo en los altos mandos; precisar la aplicación de estándares establecidos para medir la realización de sus funciones; identificar la solución para los conflictos que mantiene el personal administrativo; precisar la identidad ideológica e institucional de cada uno de los trabajadores del área administrativa del centro de atención permanente de Jocotán.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización. El concepto de clima según (Rodríguez, Darío 1990), remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a5X8 procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como; poder, liderazgo, conflicto o comunicaciones.

El estudio del clima organizacional en esta institución permitió, conocer como las personas piensan, se sienten, y actúan dentro de los límites que tiene su función

como empleado público, el cuestionario que se implementó para obtener la información que dio como resultado la unificación de criterios que en base a la observación directa, ratificó las opiniones existentes, fue determinado por los investigadores en clima organizacional, Litwin y Stringer, y adaptado a las necesidades que mantiene el centro de atención permanente CAP de Jocotán.

Se utilizó un modelo teórico basado en nueve dimensiones propuestas por los expertos en clima organizacional, antes mencionados, ellos proponen el estudio temprano del ambiente laboral para detectar fallas y de esta manera poder proponer soluciones que estén acorde a las necesidades de los trabajadores de esta institución.

El análisis e interpretación de los resultados permitió llegar a conclusiones generales: según el grado de percepción el clima organizacional en esta institución corresponde a un rango regular con un 54%, lo que significa que debe trabajarse en áreas como las recompensas, la identidad institucional, la solución de conflictos, con la finalidad de mejorar la percepción que se mantiene hasta el momento por los 25 empleados del área administrativa. El cuadro número 18 de este estudio, recoge los rangos que cada una de las categorías ha obtenido con la implementación del cuestionario dirigido.

Al finalizar se recomienda, colocar atención a cada uno de los descriptores del modelo, pues es de suma importancia mantener todos y cada uno de los indicadores en constante vigilancia, con la finalidad de crear los mecanismos necesarios que ayuden a solucionar los respectivos conflictos que pudieran generarse.

INDICE GENERAL

Contenido	Pagina
Resumen	1
Introducción	8
CAPÍTULO I	
MARCO METODOLÓGICO	
1.1 Planteamiento del Problema.	10
1.1.1 Formulación del Problema	13
1.1.2 Sistematización del Objeto de estudio	13
1.1.3 Identificación del Objeto de Estudio	14
1.1.4 Delimitación del Problema	14
a) Institucional	14
b) Geográfica	14
c) Temporal	14
1.2 Justificación del Problema	14
1.3 Objetivos	16
1.3.1 General	16
1.3.2 Específicos	16
1.4 Tipo de investigación	17
1.5 Método de investigación	17
1.6 Definición de población.	17
1.7 Conceptualización y Operacionalización de categorías y descriptores	18
1.8 Fuente de datos	20
1.8.1 Primarias	20
1.8.2 Secundarias	20
1.9 Instrumento de recolección de datos	20
1.9.1 Cuestionario	20
1.9.2 Procesamiento de la información	21
1.10 Análisis de la información	22

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes contextuales	24
2.1.1. Jocotán	24
2.2 Dirección de Área de Salud de Chiquimula.	26
2.1.2 Historia.	26
2.2.2 Naturaleza de la institución	30
2.2.3 Ubicación	30
2.2.4 Misión	30
2.2.5 Visión	30
2.3 Centro de Atención Permanente (CAP) de Jocotán	30
2.3.1 Naturaleza de la institución	32
2.3.2 Ubicación	32
2.3.3 Misión	32
2.3.4 Visión	32

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos	33
3.2 Marco Conceptual	34
3.2.1 Clima	34
3.2.2 Clima organizacional	34
3.3 Definiciones del clima organizacional	36
3.4 Teorías sobre el Clima Organizacional	38
3.5 Modelo de Litwin y Stringer sobre clima organizacional,	40
3.5.1 Estructura Organizacional:	41
3.5.2 Responsabilidad (Empowerment):	41
3.5.3 Recompensa:	41
3.5.4 Desafío (Toma de Riesgos):	41
3.5.5 Relaciones Interpersonales:	41

3.5.6Cooperación:	41
3.5.7Estándares:	42
3.5.8Solución de Conflictos:	42
3.5.9Identidad:	42
3.6 Percepción del clima organizacional o laboral	42
3.7 Medición del clima Organizacional o laboral	44

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Aspectos generales	46
4.2 Categorías del modelo Litwin y Stringer	46
4.2.1 Estructura organizacional	46
4.2.2 Responsabilidad	47
4.2.3 Recompensa	48
4.2.4 Desafíos	49
4.2.5 Relaciones interpersonales	50
4.2.6 Cooperación	51
4.2.7 Estándares	51
4.2.8 Solución de conflictos	52
4.2.9 Identidad institucional	53
4.2.10 Consolidado de categorías del clima organizacional	54
Conclusiones	56
Recomendaciones	59
Bibliografía	61
Apéndice	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.	Distribución del personal por departamento funcional y sexo del centro de atención permanente (CAP) de Jocotán, Chiquimula	17
CUADRO 2.	Categorías y descriptores del modelo de Litwin y Stringer	18
CUADRO 3.	Ponderación por variable del modelo de Litwin y Stringer.	21
CUADRO 4.	Escala de apreciación del clima organizacional	22
CUADRO 5.	Secciones de la actual Dirección de Área de Salud de Chiquimula	29
CUADRO 6.	Departamentalización y estructura del CAP Jocotán	32
CUADRO 7.	Elementos del clima organizacional Según Autor	35
CUADRO 8.	Elementos del clima organizacional Según Autor	36
CUADRO 9.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría estructura organizacional	46
CUADRO 10.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría responsabilidad	47
CUADRO 11.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría recompensa	48
CUADRO 12.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría desafíos	49
CUADRO 13.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría relaciones interpersonales	50
CUADRO 14.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría cooperación	51
CUADRO 15.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría variable estándares	51
CUADRO 16.	Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría solución de conflictos	52

- CUADRO 17.** Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula, con
relación a la categoría identidad institucional 53
- CUADRO 18.** Percepción de los empleados del CAP, Jocotán Chiquimula,
consolidado de las categorías del modelo de Litwin y Stringer 54

INTRODUCCIÓN

Al realizar esta investigación del clima organizacional del centro de atención permanente, se utilizó el modelo teórico propuesto por los investigadores en clima organizacional Litwin y Stringer, que sugieren analizar la estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensas, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos e identidad institucional.

La investigación es descriptiva, consistió en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los colaboradores con base lo observado. Se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitieron captar los elementos necesarios que conforman este estudio, para la recolección de la información se utilizó el cuestionario que Litwin y Stringer, que en 1962 les permitiera conocer el clima organizacional de una escuela a nivel institucional.

Las conclusiones más relevantes en cuestión de percepción son las siguientes: el clima organizacional de esta institución se ubica en el rango de regular con un 54%, según la opinión de los empleados que se tomó para la realización de estudio, pues se considera que las categorías, recompensas, identidad solución de conflictos entre otras, debe tenerse la debida atención para mejorar la percepción que se tiene en la organización, por otra parte cada categoría expresa un promedio individual de percepción indicando en los diferentes descriptores que la comprenden, la atención que debe prestarse para mejorar las condiciones que afectan directamente a los empleados del área administrativa.

El informe consta de los siguientes elementos; un resumen que presenta un panorama general del contenido de la investigación; una introducción, que hace hincapié específicamente en el clima organizacional en la sub-dependencia del estado “Centro de Atención Permanente (CAP)” de Jocotán, perteneciente a la Dirección de Área de Salud de Chiquimula.

Se presentan cuatro capítulos: Capítulo I, es el marco metodológico, planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del objeto de estudio, identificación del objeto de estudio, delimitación del problema, justificación del problema, objetivo general y específicos, tipo de investigación, método de investigación, definición de población, conceptualización de categorías y descriptores, fuentes primarias y secundarias, instrumentos para la recolección de datos, procesamiento de la información y análisis de la misma.

Se argumenta un capítulo II, denominado marco de referencia, donde se expone la historia de la ciudad de Jocotán; historia del Área de Salud de Chiquimula, naturaleza de la institución, ubicación, tamaño, misión, visión, y la histórica del centro de atención permanente Jocotán, donde describe la naturaleza institucional, ubicación geográfica, misión, visión.

Un capítulo III, que es el marco teórico donde están descritos los antecedentes temáticos de investigaciones previas, marco de conceptos que expresa las teorías relevantes al estudio, definiciones de clima, clima organizacional, teorías del clima organizacional, modelo teórico utilizado para el estudio, diferentes percepciones del clima organizacional y descripción de la medición del clima organizacional.

Un capítulo IV, presenta aspectos generales, las categorías que fundamentan el estudio; estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares, solución de conflictos, identidad institucional y el consolidado de categorías. Así como también, se presentan las conclusiones generales, las recomendaciones y la bibliografía generada.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del Problema.

(Crofts, 2004), desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha desarrollado, en diferentes partes del mundo, dando especial cobertura a las organizaciones que trabajan con una gran cantidad de personas, ofreciendo amplia gama de definiciones del concepto. Sin embargo, la inclinación por el clima organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento del clima organizacional como la forma estratégica de actuar de manera eficiente dentro de una organización.

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que juega el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende, en la forma en que su organización vive y se desarrolla. La preocupación por el estudio de clima laboral en el centro de atención permanente (CAP), partió de la comprobación de que toda persona percibe de manera distinta el contexto en donde se desenvuelve, dicha percepción influye en el comportamiento del individuo con la organización, por ende, con todas las complicaciones que este ambiente genera.

Es por ello que se tomó la iniciativa de realizar un proyecto de investigación a nivel de percepción, donde el estudio consistió, en conocer la salud ocupacional (clima laboral), en una dependencia pública que se vincula con la sociedad de manera constante e indefinida. Siendo la salud un derecho y una de las prioridades del país, con un sistema estructurado, que se adecúa a las necesidades de las personas más vulnerables, en Guatemala, esto se estipula en el artículo 93, sección séptima, salud, seguridad y asistencia social en la constitución de la república vigente (Guatemala, 1985) La red de salud está compuesta por un órgano superior llamado, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (www.mspas.gob.gt, 2018), este a su vez se desprende en 13 vice-

ministerios siendo prioridades la atención primaria, es decir la atención al paciente, misma que es brindada a través de las descentralizaciones que existen en los diferentes departamentos del país, las cuales son llamadas Áreas de Salud, que también son subdivididas en centros y puestos de salud.

Los centros de salud a nivel departamental se han desarrollado considerablemente en las últimas dos décadas, con el fin de atender las políticas de la creciente población. Anteriormente se manejaban los programas de prevención de manera distante y con poca frecuencia, para finales de la década delos 90's el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social implementó una división llamada SIAS por su abreviaturas (Sistema Integral de Atención en Salud), para llegar a los rincones más prevalecientes del país, con el programa de extensión de cobertura, cuyo objetivo era el atender a la población que no alcanzaban los centros de salud, provocando un incremento de personal que no tenían sentido de identidad con la organización.

Los centros de salud a nivel departamental estaban capacitados para atender únicamente a las personas del área urbana, con el paso de los años y el incremento de las necesidades fue necesario ampliar su capacidad de atención. A principios del año de 2008, el Centro de Salud de Jocotán, fue ampliado con la finalidad de dar cobertura a los programas solidarios del Gobierno de Álvaro Colom, por medio de las obras sociales de la esposa del Presidente, en aquella oportunidad la Señora Sandra Torres de Colom, mismo que en los siguientes 12 meses se convirtiera en el primer centro de respuesta a la mujer embarazada del área Chortí, por lo que hoy en día se le conoce como CAP, Tipo B de Jocotán; es decir Centro de Atención Permanente.

Con la ampliación de la cobertura de atención en salud del centro de atención permanente de Jocotán, se incrementó el personal y con ello el grado de dificultad para poder convivir. El recurso más valioso de una organización es su personal, cabe mencionar que antes de la remodelación estructural, el centro de salud, contaba con un personal asignado de 18 personas presupuestadas por el renglón permanente y 20 por contrato, estos por servicios profesionales, hoy en día, el

personal según nomina consultada en Guate-nominas, se estima en 225 personas, de las cuales 18 siguen siendo las presupuestadas y el resto por planilla o contrato, estos por servicios técnicos y profesionales.

En la actualidad, el centro de atención permanente atraviesa problemas estructurales, entre ellos; el manejo de personal, debido al crecimiento constate, en décadas pasadas el personal se mantenía y no existían mayores dificultades para poder realizar el trabajo, sin embargo, en el gobierno del presidente Jimmy Morales Cabrera, se incrementó en un 125% la nómina que se tenía, y con ello se alteró el clima organizacional de manera significativa.

Uno de los problemas que se percibe en el personal administrativo, la ausencia de delegación de funciones, la poca responsabilidad, las recompensas ausentes, relaciones interpersonales desfavorables, sin manejo de riesgos y sobre todo la solución de los conflictos manipulados por terceros, es decir jefes superiores influenciados por mismos compañeros de trabajo, falta de identidad institucional, razón que motiva a indagar cuales son los verdaderos motivos para que existan este tipo de dificultades en el ambiente laboral.

Lo anterior, denota clara dificultad para trabajar de forma positiva, se requiere la intervención inmediata de autoridades superiores, ya que de no actuar se generarán más conflictos, a tal punto que las medidas correctivas tendrán que ser drásticas, el patrón a seguir está establecido por la ley de servicio civil, donde los empleados públicos, así como poseen derechos también tienen obligaciones.

Por otro lado, el centro de atención permanente de Jocotán, Chiquimula, no ha sido objeto de estudio con anterioridad, en lo estructural o bajo las percepciones en cuanto al clima organizacional, puesto que, los centros de salud, no se han tomado como base en estudios anteriores para la realización de algún tipo de diagnóstico de carácter correctivo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo es el clima organizacional en el personal Administrativo del centro de atención permanente CAP, de Jocotán, Chiquimula?

1.1.2 Sistematización del Objeto de estudio

1. ¿Cuál es la percepción por parte de los empleados administrativos de la estructura organizativa y de mando?
2. ¿Cuál es la percepción de la responsabilidad en los empleados del área administrativa?
3. ¿Cuál es la percepción de las recompensas que se ofrecen a los colaboradores?
4. ¿Cuál es la percepción de los desafíos sobre condiciones laborales que destacan a los empleados del área administrativa del centro de atención permanente y la toma de riesgos que se mantienen entre la relación jefe-empleado para determinar la carga laboral?
5. ¿Cuál es la percepción de las relaciones interpersonales y laborales que se promueven en el nivel superior de sus funciones?
6. ¿Cuál es la percepción de la cooperación que se manifiesta por los altos mandos que dirigen?
7. ¿Cuál es la percepción en los estándares establecidos para medir la realización de las funciones, de los colaboradores?
8. ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores para la solución a conflictos en los altos mandos del personal administrativo?
9. ¿Cuál es la percepción en la identidad ideológica e institucional del trabajador?

1.1.3 Identificación del Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la investigación fue la identificación del clima organizacional en los 25 empleados personal administrativo del centro de atención permanente (CAP) Jocotán, Chiquimula, que pertenece a la Dirección de Área de Salud del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

1.1.4 Delimitación del Problema

a) Institucional

La institución donde se desarrolló la investigación es una dependencia descentralizada del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, que pertenece a la Dirección del Área de Salud de Chiquimula.

b) Geográfica

El Centro de Atención Permanente está ubicado en el Barrio el Cementerio, Frente al Parque central, a un costado de la Municipalidad de Jocotán.

c) Temporal

La investigación considera la situación prevaleciente al mes de noviembre de 2018.

1.2 Justificación del Problema

(Gibson, 1984), la importancia en que radica el clima organizacional constituye el elemento fundamental en el desarrollo de todas las actividades de las personas. Se considera que, los trabajadores de una institución son la clave para las relaciones dentro del trabajo, por lo tanto, una gerencia de recursos humanos vinculada con la capacitación constante o actualización de conocimientos ayuda a identificar el grado de satisfacción que los empleados mantienen.

Es por eso que esta investigación, tiene como finalidad principal analizar las características que presenta el clima organizacional en el área administrativa del centro de atención permanente (CAP) Jocotán, Chiquimula. De esta manera

plantear la evaluación del ambiente de trabajo, en el cual el empleado se desenvuelve y se siente satisfecho en la realización de las tareas asignadas, para crear identidad institucional y sobre todo que esté abierto a la solución de conflictos.

El Centro de Atención Permanente de Jocotán, en el área de administración de los recursos humanos tiene carencias de dirección, puesto que no existe un departamento o unidad de recursos humanos en los distritos de salud, estos, dependen de manera directa del departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Área de Salud de Chiquimula, cuestión que se refleja en los centros de salud y centros de atención permanente, donde el personal que labora es extenso y complejo, creando un ambiente tenso para trabajar.

Esto provoca que el control sea relativamente bajo, que se desplace una estructura organizacional débil, el grado de responsabilidad que manejan los empleados sea decadente, que exista una carga de trabajo exagerada, sin metas específicas, motivación para la realización del trabajo escasa, satisfacción del personal poca o nula, percepción de las relaciones interpersonales de manera negativa, una imagen corporativa indefinida y las condiciones de higiene mental tóxicas, la cooperación y la solidaridad con mucha ausencia, las soluciones de conflictos genera más conflictos, que pocas veces se sigan lineamientos establecidos o directrices giradas por un superior, unido a esto, las personas no toman riesgos, no existen recompensas viables, por lo tanto no hay estándares de calidad para el trabajo.

Con la determinación del clima organizacional del Centro de Atención Permanente de Jocotán y sus respectivas categorías, se busca dar una pronta respuesta y solución que permita establecer un ambiente laboral organizado, que destaque por prestar especial atención a la salud mental y corporal, tanto de los empleados como de los mismos usuarios.

Esta investigación ayudará a otras personas que posean las mismas inquietudes respecto al clima organizacional de cualquier entidad de carácter institucional, con el aporte metodológico de esta investigación se pretende facilitar la organización,

planificación y el alcance de los objetivos planteados por la institución, considerando la metodología planteada y su forma práctica de aplicación.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Analizar el clima organizacional en el área administrativa del centro de atención permanente de Jocotán, Chiquimula, para proponer soluciones, que ayuden al mejoramiento del ambiente laboral.

1.3.2 Específicos

- 1 Establecer la apreciación por parte de los empleados administrativos sobre la estructura organizacional y de mando de la institución.
- 2 Establecer la percepción de la responsabilidad que posee el personal administrativo del centro de atención permanente de Jocotán
- 3 Identificar el sistema de recompensas que ofrecen al personal del centro de atención permanente de Jocotán.
- 4 Establecer el involucramiento en los desafíos sobre las condiciones laborales en que destacan los empleados del área administrativa del centro de atención permanente de Jocotán y la toma de riesgos que se mantiene entre la relación de jefe-empleado, para determinar la carga laboral.
- 5 Determinar las relaciones interpersonales y laborales del personal administrativo que se promueven en el nivel superior de sus funciones.
- 6 Identificar la cooperación de los empleados para sobre llevar las cargas de trabajo en los altos mandos que se tienen en el centro de atención permanente de Jocotán.

- 7 Precisar la aplicación de estándares establecidos para medir la realización de sus funciones en el centro de atención permanente de Jocotán
- 8 Identificar la solución para los conflictos que mantiene el personal administrativo en el centro de atención permanente de Jocotán.
- 9 Precisar la identidad ideología e institucional de cada uno de los trabajadores del área administrativa del centro de atención permanente de Jocotán.

1.4 Tipo de investigación

La presente investigación se abordó desde el enfoque ex -post-facto, hechos que ya han sucedido, y que son parte de la relación cotidiana de cada empleado, esta investigación se puede tipificar como descriptiva, pues consiste en llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los colaboradores en base a lo observado.

1.5 Método de investigación

En esta investigación se utilizó el método inductivo, pues se parte de una situación concreta, tomando en cuenta las opiniones particulares del personal administrativo que labora en dicha institución, para llegar a conclusiones generales.

1.6 Definición de población.

Para la focalización del área de investigación, se incluyeron los 25 empleados del centro de atención permanente de Jocotán, esto constituye la totalidad de la población administrativa, a continuación, se desglosa la población tomada para el estudio, en el siguiente cuadro:

CUADRO 1.

Distribución del personal por departamento funcional y sexo del centro de atención permanente (CAP) de Jocotán, Chiquimula.

Departamento	Hombre	Mujer	Total
--------------	--------	-------	-------

funcional	No	%	No	%	No	%
Secretaría	2	8%	2	8%	4	16%
Recepción	1	4%	1	4%	2	8%
Bodega	1	4%	1	4%	2	8%
Emergencia	1	4%	4	16%	5	20%
Enfermería	1	4%	3	12%	4	16%
Salud Reproductiva	1	4%	3	12%	4	16%
CRN	1	4%	3	12%	4	16%
Total	8	32%	17	68%	25	100%

Fuente: Elaboración Propia. Información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Área de Salud de Chiquimula

El cuadro anterior muestra la distribución del personal que se encuentra en las áreas funcionales de la administración del centro de atención permanente(CAP), por ejemplo, existe un departamento de secretaria, un espacio de recepciones, una bodega general de medicamentos, una emergencia de 24 horas, una locación de enfermería, un programa de salud reproductiva, y un centro de recuperación nutricional, todos los anteriores con uno o dos jefes dependiendo los turnos, puesto que se trabajan las 24 horas del día.

1.7 Conceptualización y Operacionalización de categorías y descriptores

Los descriptores del modelo de Litwin y Stringer constituyen la base de la investigación, estos están detallados de acuerdo a nivel de importancia en una organización, con base a los objetivos específicos planteados con la base teórica a ejecutar, se derivaron las categorías y los descriptores que aparecen en el siguiente cuadro:

CUADRO 2.

Categorías y descriptores del modelo de Litwin y Stringer

Objetivos Específicos	Categorías	Descriptores
1. Establecer la percepción por parte de los empleados administrativos sobre la estructura organizacional y de mando de la institución.	Estructura Organizacional	Tareas
		Fundamentación
		Línea de mando
		Políticas
		Normas laborales
		Burocracia o papeleos
		Desarrollo



		Productividad
		Jerarquización
		Innovación constante
2. Establecer la percepción de la responsabilidad que posee el personal administrativo	Responsabilidad	Confianza
		Conocimiento
		Iniciativa
		Creatividad
		Empoderamiento
		Actitud
		Inconformidad
3. Identificar el sistema de recompensas que ofrecen al personal	Recompensa	Reconocimiento
		Motivación personal
		Desempeño
		Crítica
		Falta de incentivos
		Medidas administrativas
4. Establecer el involucramiento en los desafíos sobre las condiciones laborales en que se destacan los empleados	Desafíos	Certeza
		Riesgos
		Toma de decisiones
		Proposiciones
		Pronósticos
5. Determinar las relaciones interpersonales y laborales del personal administrativo que se promueven en el nivel superior de sus funciones.	Relaciones Interpersonales	Ambiente de trabajo
		Equipo de trabajo
		Comunicación
		Participación
		Empatía
6. Identificar la cooperación de los empleados para sobre llevar las cargas de trabajo en los altos mandos	Cooperación	Rendimiento
		Mejora continua
		Cooperación de grupo
		Productividad
		Compañerismo
		Involucramiento
7. Precisar la aplicación de estándares establecidos para medir la realización de sus funciones	Estándares	Procedimientos
		Superación
		Aplicación de normas
		Solidaridad
		Talento humano

8. Identificar la solución para los conflictos que mantiene el personal administrativo.	Conflictos	Solución de problemas
		Salud mental
		Análisis de compromisos
		Libertad de expresión
		Ser prácticos
9. Precisar la identidad ideología e institucional de cada uno de los trabajadores del área administrativa	Identidad	Conocimientos de la filosofía institucional
		Identidad institucional
		Lealtad institucional
		Egoísmo institucional

Fuente: Elaboración Propia. En base al modelo de Litwin y Stringer desarrollado en 1968, para una escuela.

1.8 Fuente de datos

1.8.1 Primarias

Para la obtención de la información relacionada con las nueve categorías del clima organizacional, se utilizó la información de fuentes primarias conformada por los veinticinco empleados del Centro de Atención Permanente (CAP) de Jocotán, de Chiquimula.

1.8.2 Secundarias

Como fuentes de información secundarias se utilizaron documentos relacionados al área de estudio como: Seminario de Tesis, libros de clima organizacional, teorías, revistas y artículos de autores reconocidos.

1.9 Instrumento de recolección de datos

1.9.1 Cuestionario

Para el desarrollo de la presente investigación, se recolectaron datos por medio de un cuestionario. Todas las preguntas se diseñaron con cuatro opciones de respuesta, las cuales van encaminadas a determinar la percepción con cada una de las categorías del clima organizacional, tal como están diseñados los objetivos en el modelo que propone Litwin y Stringer, en 1962, para una escuela pública en los estados unidos.

1.9.2 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó en su primera fase de forma manual, después de tabular y ordenar los resultados, se consideraron técnicas de análisis matemático estadístico, y recursos computarizados. Para el análisis de las categorías, se consideran en orden de importancia para cada una, por lo que se les asignó una ponderación porcentual, cuya sumatoria es el cien por ciento.

CUADRO3.

Ponderación por variable del modelo de Litwin y Stringer.

Clima Organizacional del Centro de Salud tipo B de Jocotán Chiquimula.	Categoría	Porcentaje
	Estructura organizacional	16%
	Responsabilidad	15%
	Sistema de recompensas	13%
	Desafíos institucionales	12%
	Relaciones institucionales	11%
	Cooperación	9%
	Estándares	9%
	Conflictos	8%
	Identidad institucional	7%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia. Tomando como base las categorías del modelo de Litwin y Stringer, para determinar el clima organizacional.

El cuadro anterior, determina el nivel de importancia que plantea cada una de las categorías que propone el modelo de Litwin y Stringer para poder determinar el clima organizacional en una organización. Las categorías que tiene el modelo son nueve y se presenta de forma unificada la ponderación que cada una de las mismas posee para su respectivo estudio.

Con el propósito de establecer el porcentaje de percepción de los empleados respecto al clima organizacional se utilizó la siguiente ecuación.

$$S = \frac{a/1 + b/1.5 + c/2 + d/0}{N}$$

S= Satisfacción

a=Numero de respuestas muy satisfactorio

b=Numero de respuestas satisfactorias

c=Numero de regulares

d=Numero de irregulares

N= número de respuestas totales

Esta ecuación forma parte de los herramientas y técnicas de medición del clima organizacional recopiladas por (Salguero, 2008) en su estudio denominado Instrumentos y Técnicas de medición del clima organizacional, que fue adaptada a la presente investigación para llegar a conclusiones sólidas.

CUADRO4.

Escala de apreciación del clima organizacional

Resultado	Escala de apreciación	Variable de la formula
Muy satisfactorio	80 a 100%	A
Satisfactorio	60 a 79%	B
Regular	40 a 59%	C
Irregular	0 a 39%	D

Fuente: Apreciación de escala del modelo de Litwin y Stringer.

1.10 Análisis de la información

Para el análisis de los resultados se utilizará la escala de (Likert, 1981). La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición psicométricas utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta, en esta oportunidad fue aplicada a determinar la perfección de las características que presenta el Clima Organizacional en los empleados administrativos del Centro de Atención Permanente de Jocotán, Chiquimula.

Esta escala consta en cuatro categorías, que consisten en contestar una serie de pregunta enteramente relacionada entre sí, con un acierto propuesto tal como; muy satisfactorio, satisfactorio, regular e irregular, donde las dos primeras forman parte de la división positiva y las otras dos de la negativa.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Con base en información recopilada con entrevistas y documentos en la Municipalidad de Jocotán, personas que desde sus inicios laboraron para la Dirección de Área de Salud y personal del Centro de Atención Permanente se desarrolló el siguiente capítulo, con el propósito de conocer mayores detalles.

2.1. Antecedentes contextuales

2.1.1. Jocotán

Según (Carrera, Historia del Minicipio de Jocotan, 2017), Jocotán es el municipio de “La Cuna de la Etnia Chortí” debido a la fuerte presencia de la población descendiente de los mayas, la población del área urbana es de 5,243 y en el área rural es de 65,471. En la microcuenca de la región Chortí de Jocotán se habla el castellano y el idioma maya Cho’rti. El primero como efecto de la herencia de los conquistadores que se ubicaron en el área; y el segundo como lengua nativa desde su origen.

Antiguamente el municipio fue llamado Santiago Jocotán, en honor al Patrón de la población, Santiago Apóstol. Actualmente el nombre oficial es Jocotán. La palabra Jocotán se origina de la voz náhuatl Jocotitla que significa “Lugar de Jocotes”. También se dice que se deriva de otra voz de la misma lengua, o sea Xocotlan, que significa “Junto a los árboles de jocote”. Su fiesta patronal se celebra del 21 al 25 de julio en honor a su patrón Santiago Apóstol (Carrera, 2017).

Políticamente, el municipio se encuentra constituido por 32 Aldeas y 122 Caseríos, administrado a través de una Corporación Municipal, cuyo líder, El Alcalde, Sr. Fernando Carrera Franco, vela por el desarrollo de todas las comunidades y es apoyado por el trabajo que realizan los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODE), Alcaldes Auxiliares, y otras instituciones (Organizaciones Gubernamentales, Organizaciones No Gubernamentales e Instituciones

Internacionales) que se encuentran trabajando en todas las comunidades de este municipio(Carrera, 2017).

Durante el avance de la colonización, en el siglo XVI, fueron despojando tierras indígenas, para pasar a manos de colonizadores y descendientes, sin embargo, algunas quedaron como tierras comunales. Este hecho provocó a la población Chortí el desplace de lugar, viéndose obligada a trasladarse a las laderas secas, en regiones de difícil acceso (Carrera, 2017).

Con el tiempo, los colonizadores, que traían una nueva forma de explotar la naturaleza, se instalaron y comenzaron la devastación de los bosques y montes. Como consecuencia de esto, el clima fue cambiando a seco y cálido, los suelos fueron perdiendo su fertilidad y capacidad de producción. Muchos de estos españoles pasaron, en varias generaciones, a ser campesinos pobres (Carrera, 2017).

Con la Revolución Liberal de 1871 se estimuló el establecimiento de la producción de café en el municipio. Al mismo tiempo se estableció el régimen municipal y las tierras comunales se transformaron en tierras ejidales. Las autoridades municipales fueron otorgando las tierras en usufructo a personas individuales, por lo que los Chortí fueron perdiendo el control de sus tierras comunales. Muchos de los ladinos del pueblo pasaron a ser cafetaleros y los pobladores Chortí pasaron a ser cortadores de café (Carrera, 2017).

Jocotán tiene una población de 65,714 habitantes, 11.9 % de población urbana y 88.1 % de población rural; el 80.1 % es indígena y el 19.9 % ladina, el 46.5 % es de género masculino y el 53.5 % de género femenino. El 21% de la población está comprendida entre 0 y 5 años de edad, el 24% está comprendida entre los 6 y 14 años de edad, 13% entre los 15 y 24 años de edad y el 42% es entre 25 y más años de edad. La tasa de crecimiento poblacional es del 3.13% anual y la densidad poblacional es de 282 habitantes por km²(Carrera, 2017).

El grupo étnico predominante en el municipio es Chortí, en su mayoría se encuentra ubicado en el área rural. Según el censo de 2004 del INE el 87.40% habita en el área rural siendo el 80.06% indígena y el 17.28% no indígena. El idioma utilizado por la población es el español y el Chortí, este último utilizado por la población indígena que suele ser bilingüe (Carrera, 2017).

Los habitantes del municipio de Jocotán tienen un estilo de vida conservador debido principalmente al aislamiento practicado por el resto de la república hacia el área Chortí. Esto se debe a los avances de la comunicación tecnológica pues han quedado en el pasado, esto se nota en el ingreso de establecimientos educativos de más alto nivel, a la afluencia del turismo y al apoyo de las diferentes cooperaciones Internacionales (Carrera, 2017).

Desde la colonia el paisaje ha cambiado, originariamente el 80 % estaba cubierto con bosques diversos y exuberantes como los de la sierra de la Minas, 15% bosques secos y 5% monte espinoso. El clima es fresco y húmedo, y los suelos de los valles son profundos y fértiles(Carrera, 2017).

2.2 Dirección de Área de Salud de Chiquimula.

2.1.2 Historia.

(Chiquimula, 2017), Según relatos de empleados de la actual “Dirección de Área de Salud”, indican que no inicio como se conoce hoy en día. Las opiniones afirman que en 1951 el predio, donde se ubica, perteneció a un extranjero, un individuo de origen estadounidense (no mencionaron nombre). En estos años el estado de Guatemala podía disponer de las propiedades de las personas ajenas al país, por tal razón, la ubicación del primer centro de salud de Chiquimula se detiene en la 8av. 1-66 de la zona 1, conocido como “Sanidad Publica” siendo el primer director de este lugar el Dr. Coronado Barcárcel Lobos.

En el gobierno del difunto ex presidente de la nación, el general Idígoras fuentes, se hicieron varios cambios en las descentralizaciones de las instituciones públicas, entre ellas la creación de las Jefaturas de Área, con la intención de dar cobertura a

las demandas de la población y mantener los estándares que la misma constitución exige, el derecho a la salud entre otros(Chiquimula, 2017).

En esos años, 1961, se dieron las primeras reubicaciones de personal con el afán de mejorar la atención de la población chiquimulteca, se dio origen a la facilitación de acceso de mejoras, se crearon los centros de salud y los que ya se manifestaban como casas de salud o puestos, fueron elevados a centros de salud(Chiquimula, 2017).

En los años 90's el Área de Salud creció considerablemente, que fue necesario la creación de diferentes divisiones que dieran cumplimiento a las nuevas disposiciones que demanda la atención en salud, se dieron acontecimientos importantes tales como: Chiquimula fue la primera Área de Salud a nivel nacional en contar con un subjefe de enfermería, se tuvo una secretaria de personal, una trabajadora social, un contador y un auxiliar, un inspector de saneamiento ambiental, un encargado del programa de tuberculosis, formo parte de las primeras áreas que tubo programa de extensión de cobertura, se dio origen al primer gerente administrativo financiero, primer encargado de compras, dos conserjes, encargado de mantenimiento, entre otros puestos funcionales vitales(Chiquimula, 2017).

Esto genero la departamentalización que hoy en día se conoce. Se creó el departamento de enfermería, salud mental, el departamento de nutrición, salud rural, epidemiología, estadística, saneamiento ambiental, sección de enfermedades transmitidas por vectores, unidad financiera, tesorería, contabilidad, inventarios, presupuesto, compras, transporte, mantenimiento y los distritos de salud que dependen directamente del área ejecutiva(Chiquimula, 2017).

A finales de la década de los 90's, con el crecimiento de la población chiquimulteca, y las nuevas enfermedades, con el objetivo de brindar una atención personalizada a cada uno de los habitantes de la Ciudad, se creó el programa de extensión de cobertura, mismo que duraría unos diez a doce años, la actual

Dirección de Área de Salud atiende en su mayoría a once centros de salud, y las divisiones que cada centro de salud alcanza, ya que por prioridad y disposición, cada centro de salud cuenta con mínimo de 18 puestos de salud, entre estos existen diversos programas que atiende individualmente;

- Programa de salud reproductiva
- Programa de salud mental
- Programa de enfermedades transmitidas por vectores
- Programa de saneamiento ambiental
- Los centros de recuperación nutricional a nivel departamental
- Coordinación del proyecto de malaria y del fondo mundial
- Coordinación de los técnicos en salud rural
- Unidad de trabajo social

En el año 2006 se creó el departamento de recursos humanos, recientemente en 2016 se creó el departamento de logística de medicamento con la finalidad de mejorar y priorizar la compra de los medicamentos que con mayor frecuencia se utilizan en los centros de salud(Chiquimula, 2017).

La división de la Dirección de Área de Salud antes de ser elevados a distritos de salud, cuenta la historia que estaban agrupados, siendo estos de la manera siguiente: Categoría de centro de salud, Chiquimula; puestos, Olopa: Categoría de centro de salud, Jocotán; puestos San Juan Ermita y Camotán: Categoría de centro de salud, Quezaltepeque; puestos San Jacinto: Categoría de centro de salud, Esquipulas; puestos, concepción las minas: Categoría de centro de salud, Ipala; puestos, San José la Arada. Que posteriormente se convinieron en distritos de salud con categorías distintas según la función que hoy cada uno cumplen, CAP's, C/s, CRN's y otros(Chiquimula, 2017).

La Dirección de Área de Salud, en los últimos años ha tenido un crecimiento considerable, a tal grado que ha sido coordinado por diversas personas a lo largo de la historia, en la actual dirección se encuentra la Licenciada en Enfermería María Elena Alas Reyes, quien lleva ya admitiendo las funciones administrativas para el funcionamiento de la misma siete años ininterrumpidos(Chiquimula, 2017).

CUADRO 5.**Secciones de la actual Dirección de Área de Salud de Chiquimula.**

Sección	Departamento	Rol o puesto.
Ejecutiva	Dirección	Director Ejecutivo
	Secretaria	Secretaria Ejecutiva
	Staff	Equipo técnico
	Recursos Humanos	Recursos humanos y contratos
Técnica	Enfermería	Enfermera profesional
	Trabajo social	Trabajadora social
	Saneamiento Ambiental	Técnico en salud rural
		Téc. saneamiento ambiental
		Técnico del agua
	Programa de salud mental	Psicología
	Prog. de salud reproductiva	Técnico en salud reproductiva
	Estadística	Estadígrafo
	Mantenimiento	Técnico en informática
		Mantenimiento instalaciones
	Epidemiología	Epidemiólogo
	Supervisión	Supervisión de campo
	Nutrición	Nutricionista
	Programa de vectores	Coordinador deptal de E.T.V
Financiera	Gerencia	Gerencia general
	Contabilidad	Contador
	Presupuesto	Administrador
	Tesorería	Gestor
	Logística de distribución	Coordinación de distribución
	Compras	Encargado de compas
	Bodega	Encargado de biológicos
		Encargado de insumos médicos y suministros
	Inventario	Encargada de inventarios
	Transportes	Encargada de transporte

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.2 Naturaleza de la institución

Es una institución descentralizada del (www.mspas.gob.gt, 2018), Ministerio de Salud Pública y asistencia social, unidad ejecutora de fondos del estado, que realiza programaciones en base a estimaciones para obtener su ingreso de operación anual.

2.2.3 Ubicación

La Dirección de Área de Salud de Chiquimula, sus oficinas administrativas están, ubicadas en la 8av. 1-66 de la zona 1 de Chiquimula.

2.2.4 Misión

“Guiar, organizar y/o brindar una respuesta ampliada dirigida a integrar, fortalecer, extender y diversificar los servicios y programas de salud públicas”

2.2.5 Visión

“Personas viviendo, construyendo y trabajando para brindar servicios de calidad y calidez humana bajo los estándares que establece el estado de Guatemala”

2.3 Centro de Atención Permanente (CAP) de Jocotán

Según(Jocotan, 2016), El “*Centro de Salud de Jocotán*”, fue fundado a inicios de 1956 por el General Manuel Castillo Armas, constituido originalmente con el nombre del fundador. El centro de salud tipo B, que en ese momento se le diera esa categoría, por no tener las condiciones necesarias para el encamamiento quedo en el abandono, fue ocupado hasta el año de 1958, el alcalde de esa época el Señor Manuel López junto con el presbítero Gabriel Oflack, el registrador civil José María Guerra realizaron las gestiones para la creación de una remodelación total y quien en ese momento diera su mano de obra de forma gratuita el señor Eliseo Díaz.

El primer director del centro de salud fue el Dr. Bolaños, auxiliar de enfermería Rutilia (no proporcionaron apellido), Francisco (no proporcionaron apellido) Secretario, en 1961 se tuvo el primer enfermero profesional siendo el señor Julio

Peralta con una capacidad de atención limitada de personas, pues solo se tenían cinco personas para la atención de toda la población del municipio, con el paso de los años se incrementó el personal hasta el punto de tener una creación de 18 plazas nuevas en la década de los 90's (Jocotan, 2016).

En el año de 1990 se crearon los primeros puestos de salud, Tunuco Abajo fue el primer puesto, seis años después se creó el puesto de salud de Guareruche. En el año 2000, con la hambruna en el área Cho'rti se crearon los Centros de Recuperación Nutricional, siendo Jocotán beneficiado con una brigada cubana quien atendía directamente este servicio junto con el personal del centro de salud (Jocotan, 2016).

Debido al incremento de la población demandante de servicios básicos de salud en el año 2008 se tuvo a bien la realización de una nueva renovación en su capacidad, a principios del año 2009, se concretaron las gestiones por parte de la Dirección de área de salud de Chiquimula con la finalidad de dar cobertura a los programas solidarios del Gobierno de Álvaro Colom, por medio de las obra sociales de la esposa del Presidente, en aquella oportunidad la Señora Sandra Torres de Colom, mismo que en los siguientes 12 meses se convirtiera en el primer centro de respuesta a la mujer embarazada del área Chortí, por lo que hoy en día se le conoce como CAP Tipo B de Jocotán, es decir Centro de Atención Permanente (Jocotan, 2016).

El recurso más valioso de una organización es su personal, cabe mencionar que antes de la modificación del centro de salud, existía una cobertura limitada, pues el personal que existía en el lugar ascendía a 18 personas presupuestadas por el renglón permanente y 20 por contrato, estos por servicios profesionales, hoy en día, el personal según nomina consultada en Guate-nominas, asignado al centro atención permanente, se estima en 125 personas, de las cuales 18 siguen siendo las presupuestadas y el resto por contrato, estos por servicios técnicos y profesionales (Jocotan, 2016).

CUADRO 6.**Departamentalización y estructura del CAP Jocotán.**

Secciones de administración del CAP		
Sección Administrativa	Sección Técnica	Sección Financiera
Directora Ejecutiva	Bodega de Biológicos	Bodega medicamentos
Secretaria	Saneamiento Ambiental	Farmacia
Equipo técnico	Laboratorio	Inventarios
Centro de Recuperación Nutricional	Salud Rural/ SR	Transporte
Enfermería	Estadística	
Supervisión de campo	Mantenimiento y Limpieza	
	Emergencia	
	Consulta Externa	
	Cocina /Lavandería	
	Planificación familiar	
	Otras secciones técnicas	

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.1 Naturaleza de la institución

Es una institución descentralizada del Área de Salud de Chiquimula, que realiza programaciones en base a estimaciones para obtener su ingreso de operación anual, por medio de la Dirección de Área de Salud de Chiquimula.

2.3.2 Ubicación

El Centro de Salud de tipo “B” de Jocotán, (Centro de Atención Permanente) está ubicado en el Barrio el Cementerio, Frente al Parque central, a un costado de la Municipalidad de Jocotán.

2.3.3 Misión

“Guiar y brindar una respuesta ampliada dirigida a integrar, fortalecer, extender y diversificar los servicios y programas de salud públicas”

2.3.4 Visión

“Personas viviendo, construyendo y trabajando para brindar servicios de calidad y calidez humana bajo los estándares que establece el estado de Guatemala.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes temáticos

(Litwin y Stringer en 1968), desarrollaron una teoría basada en condiciones laborales, estas se encuentran en una organización privada o sin fines de lucro, en esta investigación se pretende dar cumplimiento a la teoría que basa el estudio en percepciones de la conducta humana, determinada por actitudes y comportamiento social.

En el centro universitario de oriente –CUNORI- USAC, de Chiquimula se han desarrollado investigaciones que determinan el clima organizacional en una institución y en ocasiones se describen los instrumentos que se deben utilizar para determinar el mismo.

A nivel nacional específicamente en el departamento de Chiquimula, existen varios trabajos realizados que permiten conocer el clima organizacional de una institución; El primero en 2002, denominado: “Diagnostico Administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula(Velazquez, 2002). Los resultados comprobaron: Duplicidad de labores en ciertas áreas, personal insuficiente para ejecutar el trabajo, problemas de comunicación en los diferentes niveles de mando, poca motivación propiciada por coordinadores, entre otros.

Existe un segundo, este fue realizado en el 2003, fue titulado: “Análisis de la cultura organizacional de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. Según”(Hichos, 2003), este antecedente demostró que la dirección carece de: Un trato justo y equitativo, respeto a los derechos de las personas, satisfacción laboral, estímulo para realizar el trabajo, comunicación interpersonal eficiente y condiciones adecuadas para laborar.

En el año 2008, se ejecutó la tercera investigación, en el departamento de Chiquimula. La monografía de compilación se denominó: “Instrumentos y técnicas de medición del clima organizacional.” Según (Salguero, 2008), el resultado

evidenció que la disponibilidad de recursos era regularmente satisfactorio. Además, la claridad y coherencia se encontraba a nivel medio, considerando que muchos trabajadores conocían las metas y las consideraban bien establecidas. Pero, el estudio también evidenció que la información que se les brindaba en relación a logros era escasa.

En agosto de 2012, se ejecutó la cuarta investigación, el estudio se denominó: "Clima Organizacional en la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula." Según (Guerra, 2012), el resultado evidenció que el clima organizacional que prevalece en la DEDUC es agradable. El clima que se manifiesta es el de tipo II, autoritario paternalista. Pero, el estudio también evidenció que inconformidad es mayor en cuanto a la carga de trabajo en las mujeres.

3.2 Marco Conceptual

3.2.1 Clima

Según (Ivancevich & Donnelly, 1990) El clima es un conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región; condiciones o circunstancias físicas, sociales, etc. clima intelectual, político, ambiental, es la sensación personalidad o carácter de un ambiente en particular, enfocando lo al sector empresarial, es el ambiente que se define en una organización o institución."

3.2.2 Clima organizacional

(Chiavenato, 1997), plantea que: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización." El concepto de clima según (Darío Rodríguez, 1990), remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como; el poder, liderazgo, el conflicto o comunicaciones.

Algunas acepciones que se pueden considerar son;

- El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima es una variable interviene mediando entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

En el siguiente recuadro se muestran algunas de las variables que proponen los autores que destacan el estudio del clima organizacional en una organización.

CUADRO 7.

Elementos del clima organizacional Según Autor

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MAGULES	GAVIN	LAWLER ET AL
Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistemática de la organización. Estilo de liderazgo. Orientación de fines.	Empeño Obstáculos Intimidad Espíritu de trabajo. Actitud Producción Confianza Consideración	Estructura organizacional. Obstáculo Recompensa Espíritu de trabajo. Confianza y consideración Riesgos y desafíos	Competencia y eficacia. Responsabilidad Nivel práctico/ concreto Riesgo Impulsividad.

Fuente: Elaboración y adaptación del Libro Estructura de la organizaciones, Goncalves, 2000.

CUADRO 8.**Elementos del clima organizacional Según Autor**

LIKERT	LITWIN Y STRINGER	MEYER	PAYNE ET AL
Métodos de mando. Naturaleza de las fuerzas de motivación. Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. Toma de decisiones. Fijación de los objetivos de las direcciones. Procesos de control Objetivos de resultados y de perfeccionamientos.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Relaciones interpersonales. Cooperación Estándares Conflictos Identidad institucional	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad/organizacional Espíritu de trabajo.	Tipo de organización Control.

Fuente: Elaboración y adaptación del Libro Estructura de las organizaciones, Goncalves, 2000.

3.3 Definiciones del clima organizacional

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

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

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

En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de (Gilmer & Forehand, 1964), los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

(Crofts, 2004), define el clima organizacional como “La opinión que el empleado se forma de la organización. Los defensores del enfoque de la medida perceptiva de los atributos individuales ubican la base para generar el clima dentro del individuo mismo. Esto implica que el individuo percibe el clima organizacional, únicamente en función de las necesidades personales que la empresa le puede satisfacer.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, resalta la controversia entre lo estructural y lo perceptual. En este mismo sentido bajo el punto de vista de la medida perceptual de los atributos organizacionales se encuentran las restantes, tales como: (Litwin & Stringer, 1968), quienes definen el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización.

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

3.4 Teorías sobre el clima organizacional

(Hampton, 1998), dice que de las diferentes definiciones del clima organizacional hay varias teorías de las que resaltan las de dos escuelas economista mundialmente conocidas la Gestalt y Funcionalista, se produce una relación simbólica entre percepción del sujeto y el ambiente laboral, para determinar su conducta dentro de la empresa. Los investigadores (James y Jones 1974), citado en (Brunet 1987), han abordado la problemática conceptual del clima, identificando tres enfoques diferentes de investigación que guardan entre si una estrecha relación, utilizando indistintamente elementos de la Gestalt y funcionalismo.

Hay que notar que estos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, estos son:

- a) Medida múltiple de los atributos organizacionales;
- b) medida perceptual de los atributos individuales y;
- c) medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales se refiere al aspecto estructural de la organización, se limita al análisis de la relación que hay entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de los trabajadores. Aquí el clima se convierte en sinónimo de ambiente organizacional. La dificultad que se observa es que deja de lado el aspecto relacionado con la interpretación que el individuo tiene de su ambiente de trabajo Medida Perceptiva de los Atributos Individuales: Se refiere a la percepción en cuanto a los valores, actitudes u opiniones personales de los trabajadores. Su percepción se haya exclusivamente sujeta a la forma en que la organización le brinde respuestas a sus múltiples necesidades. En este punto el clima se convierte en algo subjetivo, basado en juicios personales sobre el ambiente laboral y no en factores organizacionales.

Mientras que la medida perceptiva de los atributos organizacionales agrupa las características fundamentales de las dos medidas anteriores, la percepción del

clima es vista como una función de los rasgos distintivos del que percibe, de la organización y de la interacción entre estos dos elementos.

El clima surge de los diversos procedimientos gerenciales, las políticas organizacionales, el curso general de operaciones tal como son percibidos por los trabajadores, además interactúan tres variables significativas, la variable del medio, variables personales y la variable resultante determinada por las anteriores variables. Este enfoque engloba correctamente a los otros dos, por integrar sus elementos más resultantes y dar una concepción más completa de lo que es el clima organizacional, el cual se halla sujeto a las características del que percibe, de las características de la empresa y de la interacción, expresa (Keith, 1998).

Esta medida perceptiva de atributos organizacionales representa el punto de equilibrio entre las medidas anteriores, cuya correcta aplicación resultaría muy beneficiosa para la Corporación, conociendo sus bondades teóricamente.

(Gilmer & Forehand, 1964), definen el clima organizacional como “el grupo de características que describen una organización y que:

- La distingue de otras organizaciones;
- Son relativamente duraderas en el tiempo e
- Influencia la conducta de las personas dentro de la organización”

Estos autores basan sus investigaciones en cinco variables estructurales objetivas: tamaño, estructura, complejidad, liderazgo y metas. Estas investigaciones del clima organizacional basadas en la medida de estructura organizacional, se apoyan sobre bases fácilmente criticables. En su intento de ser objetivos no estudian más que aspectos parcelados, tales como el ausentismo y la productividad, dejando a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que hace el individuo de su situación en el trabajo; suponiendo que los trabajadores perciben con exactitud tal estructura organizacional (Brunet, 1994).

Para (Schneider & Snyder, 1975) el clima organizacional es un compendio de percepción que tienen las personas de o acerca de una organización, y que se reflejan en las descripciones que realizan sobre las políticas, prácticas y condiciones que existen en el ambiente de trabajo. (Gibson, 1984) Y sus coladores, indican que medir el clima organizacional representa un esfuerzo por captar esencia, atmósfera o ambiente interno de una organización o subunidad específica.

(Pardo, 1987), Considera al clima como un atributo tanto del individuo como de la organización a la que éste pertenece. Para esta autora, cuando es percibido por el individuo, es un producto de los efectos de la interacción de las variables situacionales y de personalidad del mismo, se llama “clima psicológico”, cuando se refiere a la organización como un todo, y puesto que pretende medir las propiedades del entorno debe referirse al mismo como “clima de la organización”. De acuerdo con esto, plantea que diferentes estructuras producirán distintos climas, así como que dentro de una misma organización, se darán distintos climas relativos a cada subsistema, nivel o grupo.

Por su parte, (Brunet, 1994) plantea que la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. Las definiciones descritas anteriormente, enfatizan en las medidas objetivas de los componentes organizacionales como la de Forreando y Gilmer.

3.5 Modelo de Litwin y Stringer sobre clima organizacional,

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

- 3.5.1 Estructura Organizacional:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- 3.5.2 Responsabilidad (Empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3.5.3 Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 3.5.4 Desafío (Toma de Riesgos):** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 3.5.5 Relaciones Interpersonales:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- 3.5.6 Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

3.5.7 Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

3.5.8 Solución de Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

3.5.9 Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.

3.6 Percepción del clima organizacional o laboral

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” según (Brunet, 1994) y que como se había mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, (Robbins, 1998).

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

La generación de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones, (Robbins, 1996).

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que aparezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa.

Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima organizacional. Lograr en la empresa un adecuado clima organizacional necesariamente estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos intervinientes.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre los que destacan:

- Los de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa).
- Los que están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

3.7 Medición del clima organizacional o laboral

(Warren 2008), expresa, que las organizaciones deben contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medirla. El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales, (Warren 2008).

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo dese

mpeño. La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa, (Warren 2008).

Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados

esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores. La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograr los mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta, (Warren 2008).

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamiento en los trabajadores.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Aspectos generales

Para la obtención de la información se utilizó un cuestionario dirigido donde se encuestó a los veinticinco empleados del Área administrativa del Centro de Atención Permanente (CAP), centro de Salud de Jocotán, Chiquimula.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos por cada categoría del modelo utilizado: Estructura organizacional, responsabilidad, nivel de recompensa, desafíos, relaciones interpersonales, cooperación, estándares en el trabajo, solución de conflictos e identidad institucional. De igual manera se registra cada una de las preguntas (indicadores), que se ubican dentro de las categorías estudiadas.

4.2 Categorías del modelo Litwin y Stringer

4.2.1 Estructura organizacional

CUADRO 9.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría estructura organizacional.

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
1	Tareas	3	16	2	4	25	58.67%
2	Fundamentación	2	15	5	3	25	58%
3	Línea de mando	6	8	6	5	25	57.33%
4	Políticas	6	10	6	3	25	62.67%
5	Normas laborales	5	15	4	1	25	68.00%
6	Burocracia	2	7	10	6	25	46.67%
7	Desarrollo	2	12	8	3	25	56%
8	Productividad	3	15	5	2	25	62%
9	Jerarquización	2	8	6	9	25	41.33%
10	Innovación	4	6	7	8	25	46%
Promedio de la variable							55.67%

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar el cuadro anterior el porcentaje de percepción de interacción en relación con esta categoría, estructura organizacional, se encuentra en el rango de regular con un 55.67%, debido a las opiniones que se tienen con los descriptores, estos se aprecian de forma individual; por ejemplo, las normas laborales radican con el mejor promedio, siendo este el 68%, indicando que sí se conocen, pero se ponen en práctica con poca frecuencia mientras que el más bajo es la jerarquización que se encuentra con un promedio del 41%, debido a que reporta a más de un jefe indicando una dualidad de funciones y atribuciones,

4.2.2 Responsabilidad

CUADRO 10.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría responsabilidad

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
11	Confianza	3	16	4	2	25	62.67%
12	Conocimiento	3	12	10	0	25	64%
13	Iniciativa	5	17	2	1	25	69.33%
14	Creatividad	7	10	5	3	25	64.67%
15	Empoderamiento	5	10	6	4	25	58.67%
16	Actitud	7	8	10	0	25	69.33%
17	Conformidad	1	11	13	0	25	59.33%
Promedio de la variable							64%

Fuente: Elaboración propia.

De manera significativa el rango es satisfactorio con un 64% pues son las opiniones que se generaron en el ambiente, indicando un patrón de responsabilidad aceptable.

El mejor promedio está en el descriptor iniciativa con un 69%, los empleados argumentan tomar la decisión para realizar bien el trabajo. Esto indica flexibilidad por parte de los jefes, dando la oportunidad a los empleados que destaquen respecto a lo que saben ejecutar de manera eficiente.

Existe un empoderamiento del 58% de los empleados, la autonomía de sus puestos es de responsabilidad limitada. Algunas funciones que el puesto tiene, requieren de constante supervisión debido a la incapacidad de algunos empleados para trabajar libremente, esto refleja el promedio más bajo en cuanto a esta categoría.

4.2.3 Recompensa

CUADRO 11.

**Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención
permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría
recompensa**

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
18	Reconocimiento	1	5	7	12	25	31.33%
19	Motivación personal	0	6	7	12	25	30%
20	Desempeño	2	6	7	11	25	38%
21	Critica	6	10	6	3	25	62.67%
22	Falta de incentivos	5	13	2	5	25	58.67%
23	Medidas administrativas	4	12	5	4	25	58%
	Promedio de la variable						46.44%

Fuente: Elaboración propia.

Se analizó esta parte del modelo, donde la puntuación más baja en cuanto a la percepción del clima organizacional es para esta categoría. Un 46% acompaña la posición que lo ubica en el rango de regular, hay que mejorar considerablemente en los diferentes descriptores que presenta.

El 63% del promedio en cuanto a descriptores de percepción corresponde a la crítica, los encuestados dicen que los comentarios de pasillo están a la orden del día, los jefes que cumplen papeles administrativos no ayudan a los empleados a mejorar, simplemente emplean medidas de sanción sin esclarecer los verdaderos motivos.

La motivación personal se ve afectada con un 30% del promedio general de la escala de percepción, los encuestados sugieren que un 70% nunca han recibido una felicitación por el trabajo bien hecho, una mención a la labor que realizan, esto

ha provocado que los empleados tengan una actitud negativa en cuanto a la realización de su respectivo trabajo

4.2.4 Desafíos

CUADRO 12.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría desafíos

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
24	Certeza	5	8	11	1	25	63.33%
25	Riesgos	2	11	7	5	25	51.33%
26	Toma de decisiones	4	7	13	1	25	60.67%
27	Proposiciones	1	9	12	3	25	52%
28	Pronósticos	2	7	11	5	25	48.67%
	Promedio de la variable						55.20%

Fuente: Elaboración propia.

En la escala de apreciación del clima organizacional, la categoría desafíos posee un rango regular con un 55%, existen varias opiniones que le dan esta ponderación, pues al tomar de decisiones a nivel de coordinación rara vez se involucran a los puestos medios.

Al analizar el indicador “certeza”, se indica que cumple con un promedio del 63%, pues el hacer las cosas de manera correcta y concreta caracteriza a los empleados de este centro asistencial, ya que garantizan la efectividad de sus decisiones.

En cuanto a los pronósticos, el promedio es de 48%, los jefes convocan con regularidad a los empleados para la toma de decisiones importantes, que involucran a todos, pero rara vez son tomadas en cuenta sus opiniones.

4.2.5 Relaciones interpersonales

CUADRO 13.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría relaciones interpersonales

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
29	Ambiente de trabajo	5	9	10	1	25	56%
30	Equipo de trabajo	1	5	12	7	25	41.33%
31	Comunicación	5	10	7	3	25	60.67%
32	Participación	5	5	11	5	25	55.33%
33	Empatía	3	3	13	6	25	46%
	Promedio de la variable						51.87%

Fuente: Elaboración propia.

El 52% de la percepción ubica a las relaciones interpersonales en el rango de regular. Es probable que el análisis salga tan bajo, debido a las relaciones jefe empleado, existen muchos factores que permiten la estreches de esta relación, entre los que se pueden mencionar, razones culturales, nivel académico y nivel socioeconómico de la región, factores claramente externos a lo que debería ser un buen ambiente laboral.

La comunicación efectiva se observa con un porcentaje considerable del 60%, los empleados encuestados dicen tener buena comunicación sin embargo existen pequeños grupos de trabajo donde es fluida la comunicación, se observar que es por ello que varían los porcentajes de percepción de la misma

Al realizar el respectivo análisis del indicador equipo de trabajo, se tiene que el promedio de percepción es de un 42%, aduciendo que no existe buenos elementos para la realización de un trabajo en equipo, por lo que se considera, que estos individuos actúan según sea su conveniencia, este característica le da la ponderación más baja.

4.2.6 Cooperación

CUADRO 14.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría cooperación

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
34	Rendimiento	7	12	6	0	25	72%
35	Mejora continua	5	12	7	1	25	66%
36	Cooperación de grupo	5	10	7	3	25	60.67%
37	Productividad	4	11	5	5	25	55.33%
38	Compañerismo	5	5	10	5	25	53.33%
39	Involucramiento	0	12	10	3	25	72%
	Promedio de la variable						61.47%

Fuente: Elaboración propia.

Esta categoría, es una de las que presentan percepción satisfactoria, un 61.47% está considerado en la escala de percepción del clima organizacional como satisfactorio, podemos observar que la cooperación de grupo es buena, sin dejar atrás el involucramiento y la mejora continua, en este aspecto los empleados dan lo mejor de sí mismos para poder realizar un buen trabajo.

Al verificar el rendimiento del personal en cuanto a la realización de su trabajo se obtiene un porcentaje satisfactorio pues un 72% es la cifra que determina e involucramiento de los empleados.

Es necesario, prestarle atención al indicador compañerismo, pues esta refleja la menor ponderación con un 54% de percepción por parte de los mismos empleados del área administrativa del centro de atención permanente de Jocotán, considerando una baja práctica de la solidaridad.

4.2.7 Estándares

CUADRO 15.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría variable estándares

Cuadro 15.

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
40	Procedimientos	6	10	5	4	25	60.67%
41	Superación	1	6	13	5	25	46.00%
42	Aplicación de normas	0	15	5	5	25	50%
43	Solidaridad	6	10	6	3	25	62.67%
44	Talento humano	0	7	11	7	25	40.67%
Promedio de la variable							52%

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de percepción del personal administrativo encuestado del Centro de Atención Permanente de Jocotán, ubican a los estándares con un 52% en el rango de regular, los encuestados dice que no del todo se presta adecuada atención a los colaboradores, por ejemplo su bienestar, estado de ánimo y otros.

El indicador que menos ponderación posee en esta categoría, es el talento humano, con un 40% se razona, que no se presta la atención debida a las personas por parte de la administración del lugar. Un 62.67% dice, que los jefes si son solidarios en algunos casos y no con todos los empleados, pues existen pequeños grupos que distorsionan los estándares establecidos.

4.2.8 Solución de conflictos

CUADRO 16.

Percepción de la satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría solución de conflictos

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		a	b	c	d		
45	Tolerancia	1	15	5	4	25	54%
46	Salud mental	2	8	11	4	25	51.33%
47	Análisis de compromisos	0	8	11	6	25	43.33%
48	Libertad de expresión	2	8	11	4	25	51.33%
49	Ser prácticos	0	14	9	2	25	55.33%
Promedio de la variable							51.07%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis respectivo de las categorías determina la importancia que conlleva cada sección del modelo, la apreciación que los empleados del área administrativa para la solución de los conflictos la ubica en un rango de regular con un 51.07%. El ser prácticos para una acción determinada muchas veces crea inconformidades, aunque un 55% de los encuestados dice que es necesario tomar decisiones a la ligera de la manera más practica posible, esto en más de alguna ocasión ha provocado conflictos, que si bien o mal, poco han beneficiado a los involucrados.

Es necesario prestar atención al análisis de compromisos, este indicador presenta la cifra más baja de la percepción individual de lo que se requiere investigar, este 51% indica que los empleados siempre se expresan, ya sea a favor o en contra de algún problema que se esté planteando.

4.2.9 Identidad institucional

CUADRO 17.

Percepción de satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, con relación a la categoría identidad institucional

No.	Indicador	No. de respuesta				Total	Resultado
		<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>		
50	Filosofía institucional	7	11	5	2	25	67.33%
51	Identidad institucional	5	12	8	0	25	68%
52	Lealtad institucional	2	11	5	7	25	47.33%
53	Egoísmo institucional	5	13	5	2	25	64.67%
	Promedio de la variable						49.47%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido según la implementación del cuestionario la identidad institucional posee un rango en la escala de percepción de regular con un 49% del promedio total de las opiniones.

La identidad o sentido de pertenencia a un determinado grupo de trabajo lo ubican con un 68% del total de las opiniones, en su mayoría estos empleados se sienten pieza importante del engranaje que sustenta la productividad diaria.

En este análisis se precisa que la filosofía de la organización es admitida con un 67% y conocida por los empleados, aunque algunos dicen que no la comparten.

Por otro lado, la lealtad institucional arroja datos de consecuencia considerables, el 47% de los empleados dice que no existe lealtad alguna, que en varias oportunidades, y casi siempre la mayoría vela por sus propios intereses dejando de lado el equipo de trabajo, esto afecta grandemente las relaciones laborales.

4.2.10 Consolidado de categorías del clima organizacional

El modelo de percepción del clima organizacional diseñado por los investigadores en ambiente laboral, Litwin y Stringer, está compuesto por nueve categorías, estas están comprendidas en orden de importancia según los elementos de las áreas administrativas que la organización, objeto de estudio posea.

En el Centro de Atención Permanente CAP de Jocotán, en su área administrativa encaja a la perfección, con los nueve elementos, es por ello que la investigación fue sustentada en cada uno de los parámetros que determinan las buenas relaciones laborales.

El cuadro No. 18 está compuesto por los porcentajes que cada descriptor por separado ha arrojado a lo largo de la investigación, es por ello que se describe la ponderación inicial de cada categoría según el modelo y a la par de este, está concentrada la muestra dando como resultado un porcentaje individual de percepción.

CUADRO 18.

Percepción de satisfacción de los empleados del centro de atención permanente CAP, Jocotán Chiquimula, consolidado de las categorías del modelo de Litwin y Stringer

No.	Indicador	Ponderación	Total	Resultado
1	Estructura	16%	25	55.67%
2	Responsabilidad	15%	25	64.00%
3	Recompensa	13%	25	46.44%
4	Desafíos	12%	25	55.20%
5	Relaciones interpersonales	11%	25	51.87%

6	Cooperación	9%	25	61.47%
7	Estándares	9%	25	52.00%
8	Conflictos	8%	25	51.07%
9	Identidad	7%	25	49.47%
Porcentaje de importancia de variables		100%	25	
Promedio de las variables				54.13%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos con el instrumento de recolección de datos implementado para recabar información en CAP, Jocotán.

Al finalizar la interpretación del cuadro, se estima un promedio global de percepción hasta la actualidad de un 54.13% ubicando este dato, en la escala de regular, al clima organizacional. Las opiniones que cada uno de los empleados sobre cada uno de los descriptores es lo que le da este rango, ya que se le asignó una ponderación a cada opinión. Es necesario implementar acciones que ayuden a aumentar la percepción de las categorías recompensas, identidad institucional, solución de conflictos que son las que tienen las puntuaciones más bajas.

El clima esta percibido a la mitad, es necesario prestar la debida atención a los descriptores que cada una de las categorías presenta para corregir de raíz las situaciones que dan la existencia de fricciones en el personal y por ende se den problemas de carácter personal, relación jefe empleado u otros de diferente índole.

El. 54.13 % es la segunda escala de la tabla de percepción del clima organizacional que se detalla en la página 23 de este informe, como se puede observar, sí se descuidan algunos aspectos de estas categorías se podría caer en un clima organizacional irregular, percibiéndose de manera negativa, trayendo consigo problemas estructurales, de comunicación, entre otros.

CONCLUSIONES

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

2. La estructura organizacional manifiesta que el clima organizacional está con un rango regular, debido a la ponderación que este estudio le ha asignado 55.67%, considerando que existe poco ejercicio de la cadena de mando, sin embargo es de prestar atención a la burocracia en cuanto a los procesos y a la detección de los niveles jerárquicos.

3. La categoría responsabilidad tiene una ponderación del 64%, ésta se ubica en el rango regular, debido a las opiniones de las personas que trabajan en el área administrativa de esta unidad, al igual que la categoría anterior existen debilidades, como lo son el descriptor empoderamiento y la conformidad, estos presentan la ponderación más baja de la categoría.

4. La categoría más afectada es, las recompensas, el promedio de aceptación es del 46.44% dándole el rango de regular, pues no existe reconocimiento por un trabajo bien hecho, una felicitación por el cumpleaños u otro tipo de incentivos que le den al empleado la capacidad de sentirse miembro importante de esa organización.

5. Respecto a los desafíos, su rango de ubicación es del 55.20%, la ponderación es regular, los empleados expresan que en muchas

oportunidades les ha tocado tomar decisiones, lo que hace no tener buen uso del descriptor pronósticos, pues la mayoría de trabajo se basa en suposiciones, son pocos los que toman el riesgo de realizar trabajos sin que sean requeridos por los jefes superiores.

6. Las relaciones interpersonales, tienen un rango del 51.87% la ubicación que les compete es del rango regular debido a los descriptores que rodean el análisis. Al menos 44% de los empleados manifiestan que el ambiente laboral es incompatible, debido a los rumores de pasillos. En el grupo de trabajo, existen factores actitudinales que impiden la formación de un equipo de trabajo, por otra parte, la empatía hacia los mismos compañeros está limitada y eso hace que no se tengan las condiciones necesarias para desarrollar un excelente trabajo.
7. La cooperación con un 61.47% se ubica en un rango satisfactorio, la mayoría se apoyan entre sí. La productividad y el compañerismo son los dos aspectos que tiene la ponderación más baja en relación a los demás indicadores de esta categoría, por lo que es necesario implementar talleres de fomento al compañerismo y solidaridad de grupo.
8. Los estándares de trabajo con un 52% se ubican en un rango de regular en la escala de percepción del clima organizacional, debido a la falta de aplicación de normas o poco interés de apoyar la superación personal, según el análisis, al talento humano es a quien menos se le da atención, pues importan más los procedimientos laborales.
9. Al analizar la categoría solución de conflictos con un 51%, se ubica en un rango regular, este promedio es debido a los elementos evaluados, es necesario; realizar el análisis de compromisos, pues es el descriptor con ponderación más baja de esta categoría, la salud mental es otro elemento que requiere atención debido a la vitalidad que esta representa.

10. Con relación a la identidad institucional, el promedio que la describe es de un 49%, ubicándola en un rango de regular, debido a que los empleados dicen sentirse identificados con la filosofía de la institución, pero no la practican, la poca empatía (egoísmo), que existe entre los mismos compañeros es una limitante para poder desarrollarse, ya que muchos sitúan su condición encima de todo (trabajo y compañeros), dañando así la salud mental del equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES A LA ADMINISTRACIÓN DEL CAP

1. Disminuir la burocracia en los procesos establecidos, (como lo son los diversos procedimientos que hay que realizar para poder solicitar un permiso) de esta manera se incrementara la percepción positiva de los empleados y la atención de los servicios que esta institución presta; a la detección de los niveles jerárquicos de forma efectiva, ya que cada uno de los empleados le reporta a más de un jefe, creando confusión en los informes de los procesos establecidos para generar la productividad.
2. Para la categoría, responsabilidad debe, brindárseles a los empleados la capacidad de realizar acciones que les beneficie, determinando así el empoderamiento como tal. La inconformidad daña al equipo, es por ello que se deben generar estrategias de administración por objetivos, para garantizar la satisfacción del personal.
3. Para la categoría recompensas, la creación de un programa dinámico que dé como resultado la motivación intrapersonal e interpersonal, por medio de incentivos no monetarios como por ejemplo un día de descanso por el trabajo realizado, una felicitación el día del cumpleaños, etc., ya que siendo una institución pública no se implementa la compensación económica
4. Para los desafíos debe analizarse los diferentes escenarios de un proyecto a realizar ante la disyuntiva de fracasar, de esta manera no existirán pronósticos del éxito, sino actividades desarrolladas de manera efectiva. Para los riesgos debe existir un plan de contingencia, esto ayudara a abordar los posibles errores que se den al momento de montar actividades fuera de las funciones que cada empleado tienen inmersas en su contrato.
5. Para mejorar las relaciones interpersonales a la administración del CAP, debe fomentarse el trabajo en equipo, la empatía debe aumentarse para desarrollar un excelente trabajo, la solidaridad de equipo debe implementarse, es

necesario la adopción de capacitaciones que den como resultado el aumento de la productividad tanto individual como de equipo.

6. Para mejorar la cooperación se recomienda, mejorar la productividad tomando como base las funciones que cada empleado realiza, evitar el sobre cargo de trabajo, aumentar el compañerismo de forma prolongada, pues esto dará como resultado el aumento de las relaciones interpersonales.
7. Para los estándares de trabajo o procedimientos, debe fomentar la confianza entre los trabajadores darle espacio a la lealtad institucional, crear un espacio de motivación de grupo para aumentar la satisfacción en el trabajo y sobre todo el rendimiento de cada uno, indicando la aplicación de las respectivas normas.
8. Al analizar la categoría solución de conflictos, y análisis de compromisos, cuando existan conflictos con los empleados se cumplan los acuerdos, que se busque la aceptación de sus errores para que las medidas correctivas sean aplicables a todos por igual, así la libertad de expresión, será un tema de mayor cautela para dirigirse en los pasillos u otros espacios públicos de esta institución, es indispensable que se considere la aplicación del proceso de administración de conflictos para mejorar las condiciones laborales.
9. Con relación a la identidad institucional se debe aumentar la divulgación de la filosofía institucional, crear capacitaciones que disminuyan el egoísmo que existe entre los mismos. Es indispensable la implementación de talleres que refuercen la identidad institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (1994). Clima de Trabajo en las Organizaciones. España: Editorial Trillas.
- Carrera, J. F. (18 de 02 de 2017). Historia del Minicipio de Jocotan. 4. (F. D. Agustin, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (1997). Administracin de Recursos humanos. Bogota: MacGrawHill.
- Chiquimula, P. d. (12 de 03 de 2017). Historia de la Direccion de Area de Salud de Chiquimula. 3. (F. D. Agustin, Entrevistador)
- Crofts, A. h. (2004). Clima Organizacional en la escuelas "Un enfoque Corporativo". REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 26.
- Dessler, G. (1993). Organizacion y Administracion un Enfoque Situacional. Mexico: Pretice Hall Interamericana.
- Gibson, J. (1984). Organizaciones. Estructura y Proceso. Bogota: Legis.
- Gilmer, & Forehand. (1964). Variación Ambiental en estudios de comportamiento organizacional. Mexico: Trillas.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos de Clima Organizacional. Latinoamerica: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Guerra, O. R. (2012). Clima Organizacional en la Direccion de Educacion de Chiquimula. Chiquimula: Universidad de San Carlos de Guatemala, CUNORI.
- Hampton, R. D. (1998). Administracion. Mexico: MacGrawGill.
- Hichos, J. D. (2003). Tesis de Grado "Analisis de la cultura Organizacional de la Direccion Departamental de Educacion". Chiquimula: Universiad de San Carlos de Guatemala.

- Ivancevich, G., & Donnelly. (1990). Organizaciones, Conducta, Estructura y Procesos. Mexico: MacGrawHill.
- Jocotan, P. d. (22 de 02 de 2016). Historia del Centro de Salud Tipo B de Jocotan. 3. (F. D. Agustin, Entrevistador)
- Keith Davis. (1998). Comportamiento Humano en el Trabajo (Primera ed.). Arizona, Estados Unidos: State University.
- Koontz, H., & Heinz, W. (1995). Administracion, Una perspectiva Global. Mexico: MacGrawHill.
- Likert, R. (1981). Escala de Medicion. Modelo de Vinculacion, 2.
- Litwin, & Stringer. (1968). Motivacion y clima organizacional. USA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Pardo, I. d. (1987). clima y Motivacion. España: Trillas.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1996). Comportamiento Organizacional. Mexico: Prentice Hall.
- Salguero, A. C. (2008). Monografia de lic. "Instrumentos y Tecnicas de Medicion del Clima Organizacional. Chiquimula: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Schneider, & Snyder. (1975). Clima laboral y su medida; Clima en las organizaciones laborales y en equipos de trabajo. Valencia: UIPOT.
- Valdez Velazquez, M. A. (2002). Diagnostico Administrativo de la Direccion de Educacion de Chiquimula. Chiquimula: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Velazquez, M. A. (2002). Diagnostico Administrativo de la Direccion Departamental de Educacion de Chiquimula. Chiquimula: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Warren B. Brown, D. J. (2008). Teoria de la Organizacion y La Administracion, Enfoque integral. Mexico: Limusa.

www.mspas.gob.gt. (10 de Febrero de 2018). Ministerio de Salud Publica y Asistencia Social. Obtenido de Ministerio de Salud Publica y Asistencia Social: www.mspas.gob.gt

APÉNDICE

Apéndice

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

CUESTIONARIO **DIRIGIDO A EMPEADOS DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE SALUD DE** **JOCOTÁN, CHIQUIMULA**

Hora y fecha de registro: _____.

Instrucciones: A continuación se listan ciertas aseveraciones en relación con el clima organizacional en el área administrativa, del CAP Jocotán, para el cual deberá colocar una “X” con la respuesta que considere correcta.

ESTRUCTURA		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	En esta organización las tareas están claramente definidas				
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3	En esta organización se tiene claro quién manda y quien toma las decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de la organización				
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas se vean evaluadas				
8	Aquí la productividad se ve afectada por la de organización y planificación				
9	Aquí no se tiene claro quién reportar				
10	Nuestros jefes muestran interés por las normas, y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD					
11	No, nos confiamos mucho en los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	A mi Jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				

13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable.				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben hacer las cosas por si mismas				
16	En esta organización cuando una persona comete errores siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
RECOMPENSA					
18	En esta organización existe un buen programa de promoción que ayuda que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y las críticas				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	en esta organización hay mucha crítica				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer trabajo				
23	Cuando cometo errores me sancionan				
DESAFIOS					
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresamos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente				
25	Esta organización ha tomado desafíos en momentos oportunos				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos para estar adelante dé, siempre.				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para ser más efectiva				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES INTERPESONALES					
29	Entre la atmosfera de esta organización prevalece una atmosfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y si tenciones				

31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización				
32	En esta organización las personas tienden a ser frías y reservada entre si				
33	Las relaciones jefe trabajador tienden a ser agradables				
COOPERACION					
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
35	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización presionan para se pueda mejorar mi rendimiento constantemente y de grupo				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien				
38	Aquí es más importante llevarse bien con todos que tener un buen desempeño en el trabajo				
39	Me siento orgulloso de mi trabajo, desempeño				
ESTANDARES					
40	Si me equivoco las cosas las ven mal mis superiores				
41	Mis jefes hablan de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de la organización no confían plenamente una en la otra				
43	Mis compañeros y jefe me ayudan cuando tengo una labor difícil				
44	La filosofía de mis Jefes enfatiza el factor humano, como se sienten las personas				
CONFLICTOS					
45	En esta organización se causa buena impresión si se mantiene cayado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de los jefes es que los conflictos entre departamentos pueden ser bastante saludables.				
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD					

50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal a la organización				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses				

OBSERVACIONES

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

[illegible]