

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE MEDICINA INTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE
ENFERMEDADES DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD
SOCIAL”**

**Estudio descriptivo prospectivo realizado durante los meses de
abril a junio 2010**

Tesis

Presentada ante las autoridades de la
Facultad de Ciencias Médicas / Maestría en Salud Pública

Por

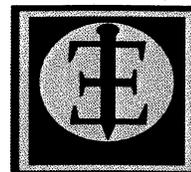
SANDRA MARITZA ESPAÑA Y ESPAÑA

Para obtener el grado
Maestría en Salud Pública
Con énfasis en Salud Ambiental

Guatemala, julio de 2011



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Facultad de Ciencias Médicas
 Escuela Estudios de Postgrado
 Maestría en Ciencias en Salud Pública



**LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA
 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

HACE CONSTAR QUE:

Sandra Maritza España y España Carné: 100018228

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN SALUD PÚBLICA
 CON ÉNFASIS EN SALUD AMBIENTAL**

Presentó para su EXAMEN PRIVADO, previo a optar al título de
 Maestría en Salud Pública, el trabajo de tesis titulado:

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL PERSONAL DEL
 DEPARTAMENTO DE MEDICINA INTERNA DEL HOSPITAL
 DE ENFERMEDADES DEL
 INSTITUTO GUATEMALA DE SEGURIDAD SOCIAL”**

Que fue asesorado por: Dr. Mynor Mejía Andrade

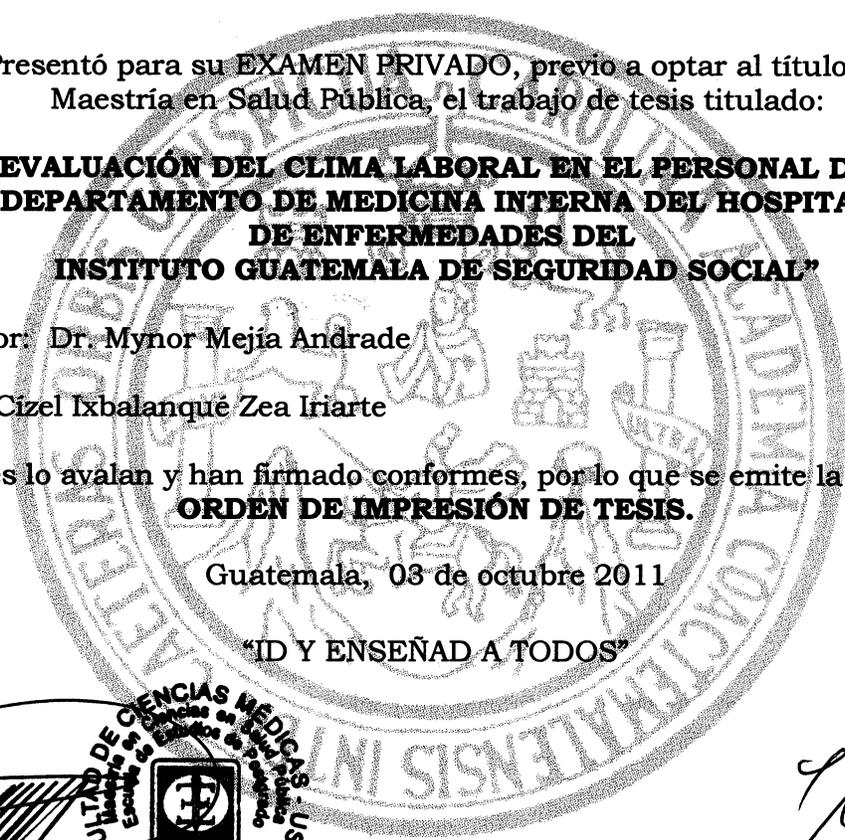
Y revisado por: Dra. Cizel Ixbalanqué Zea Iriarte

Quienes lo avalan y han firmado conformes, por lo que se emite la presente

ORDEN DE IMPRESIÓN DE TESIS.

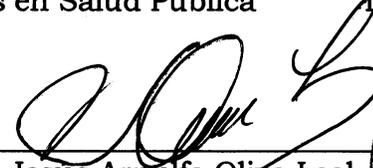
Guatemala, 03 de octubre 2011

“D Y ENSEÑAD A TODOS”




 Dr. Joel Eleazar Sical Flores
 Coordinador Maestría en Ciencias en Salud Pública


 Dr. Carlos Humberto Vargas Reyes
 Director Escuela Estudios de Postgrado


 Dr. Jesús Arnulfo Oliva Leal
 Decano
 Facultad de Ciencias Médicas



Lic. MA Cayetano Ramiro de León Rodas
Director Consultor Col No. 345 - Humanidades
Docencia - Letras - Lingüística del Castellano.

Guatemala, 27 de septiembre de 2011.

Maestría en Salud Pública,
Facultad de Ciencias Médicas,
Universidad de San Carlos de Guatemala,
USAC.

A quien interese.

Tengo el honor de saludarlo-a y, al mismo tiempo, informarle que en mi calidad de especialista en Letras y formalidades lingüísticas, he revisado: sintaxis, morfología, semántica, ortografía, metalingüística y otros aspectos. Respeté las correcciones de los señores asesores, en cuanto a lo técnico de la especialidad, con el fin de asegurar el contexto de la tesis de:

SANDRA MARITZA ESPAÑA Y ESPAÑA

Recibí el original para supervisar las correcciones realizadas en la copia que, también, debe presentar la profesional en mención.

Atentamente,


Lic. MA Cayetano Ramiro de León Rodas
Colegiado no. 345
DIRECTOR

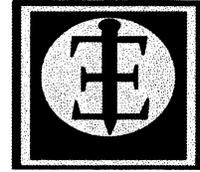
MA. Cayetano Ramiro de León Rodas
Colegiado No. 345
Letras - Lingüística



Servicios: Tesis - Documentos técnicos - USAC - URL - Lingüística -
Especialidades - RAE - Redacción - Ortografía - RRHH - RRPP.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Médicas
Escuela Estudios de Postgrado
Maestría en Ciencias en Salud Pública



Guatemala, 13 de junio 2011

Doctor
Joel Eleazar Sical Flores
Coordinador Maestría en Ciencias en Salud Pública
Escuela estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Médicas
Presente

Estimado Doctor Sical:

Para su conocimiento y efectos le informo que luego de revisar el informe final de tesis presentando por la estudiante Sandra Maritza España y España, carné: 100018228, titulado "*Evaluación del clima laboral en el personal del departamento de medicina interna del Hospital General de Enfermedades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social*". El mismo cumple con los requisitos establecidos por el Programa de Maestría en Ciencias en Salud Pública.

Agradeciendo la atención a la presente de usted. Cordialmente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

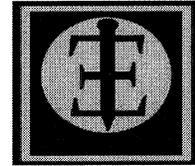


Dr. Alfredo Moreno Quiñonez
Profesor Área de Investigación
Maestría en Ciencias en Salud Pública
Escuela Estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Médicas

C.c. Archivo



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Médicas
Escuela Estudios de Postgrado
Maestría en Ciencias en Salud Pública



Guatemala, 09 de junio 2011

Doctor
Joel Eleazar Sical Flores
Coordinador Maestría en Ciencias en Salud Pública
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Médicas

Estimado Dr. Sical:

Atentamente me dirijo a usted, en atención al OF.EEP.MCSP.045.2011 del 25 de marzo del corriente año, relacionado con su solicitud de revisión del Informe Final de Tesis titulada "Evaluación del clima laboral en el personal del Departamento de Medicina Interna del Hospital General de Enfermedades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social" de la estudiante Sandra Maritza España y España, para que emita dictamen en calidad de revisora.

Me complace informarle que nuevamente he revisado el documento en donde la estudiante ha cumplido con los requerimientos señalados, así como, con la rigurosidad del método científico, por lo que me satisface emitir un dictamen favorable. En atención a lo anterior, la estudiante mencionada puede iniciar sus gestiones para someterse al examen de graduación.

De antemano, le agradezco la atención a la presente. Deferentemente,

Dra. Cízel Ixbalanqué Zea Iriarte
Profesora del Área de Gestión Social de la Salud
Maestría en Ciencias en Salud Pública

Adj. Informe Final de Tesis
C.c. Dr. Alfredo Moreno, profesor del Área de Investigación, Archivo

Guatemala 5 de octubre de 2010.

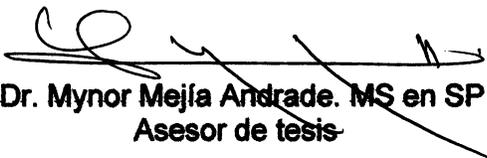
Dr. Mario Rodolfo Salazar Morales.
Coordinador Maestría en Ciencias en Salud Pública.
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ciencias Médicas
Universidad de San Carlos de Guatemala.

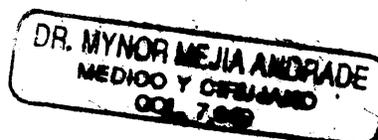
Respetable Dr. Salazar:

Me es grato dirigirme a Usted, para informarle que revisé el informe final de la doctora Sandra Maritza España y España, titulado "Evaluación del clima laboral en el personal del Departamento de Medicina Interna del Hospital General de Enfermedades (HGEC) del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

Considero que el informe cumple con los requisitos aceptados para este tipo de documentos, por lo tanto no dudo en dar por aprobado dicho informe de tesis.

Atentamente.


Dr. Mynor Mejía Andrade. MS en SP
Asesor de tesis



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

FUENTE INAGOTABLE DEL SABER, SER SUPREMO QUE CON SU INMENSO AMOR ME
GUIA POR EL CAMINO DEL BIEN.

A MI PADRE: FABIO ESPAÑA MARTÍNEZ.

FUERTE COLUMNA FAMILIAR, GRACIAS POR TODOS SUS CONSEJOS Y AMOR, LO
AMARÉ POR SIEMPRE.

A MI MADRE: ELVIRA ESPAÑA (Q.E.P.D.)

QUISIERA QUE DESPERTARAS POR UN MOMENTO DE TUS SUEÑOS, Y SENTIR TU
PRESENCIA EN MI VIDA, TE ADMIRARÉ POR SIEMPRE Y TU EJEMPLO DE LUCHA, Y
AMOR JAMÁS OLVIDARÉ.

A MI ESPOSO: MARIO ALFREDO OLIVA MARTÍNEZ

MIL GRACIAS POR TODO TU APOYO INCONDICIONAL POR TU AMOR Y DEDICACION,
ERES LA FORTALEZA DE MI FAMILIA, EL AMOR DE MI VIDA.

A MIS HIJOS

JORGE MARIO, JOSUE DAVID Y OSCAR DANIEL

MIS ADORABLES NIÑOS, SON USTEDES QUIENES HACEN QUE VEA LA VIDA CON
ESPERANZA CADA DÍA, SU TERNURA E INOCENCIA ME LLENAN DE ORGULLO Y DESEO
DE SEGUIR PREPARÁNDOLES EL CAMINO, PARA QUE SEAN HOMBRES DE BIEN. Y
COMO USTEDES DICEN MIS AMORES, YO LOS QUIERO MUCHO MUUCHO MAS.

A MIS HERMANOS: FABITO Y DORA (Q.E.P.ED)

QUISIERA QUE ESTUVIERAN ACÁ CONMIGO, PORQUE TODAVÍA NO ME HE
ACOSTUMBRADO A NO VERLOS, GRACIAS POR SU EJEMPLO, POR SU AMOR, POR
ESAS GRANDES PERSONAS QUE FUERON, POR TODO LO QUE NOS ENSEÑARON.
NUNCA LOS OLVIDARÉ.

A MIS HERMANOS

GRACIAS POR SUS CONSEJOS, APOYO DESDE EL INICIO DE MI CARRERA
PROFESIONAL, Y POR CONSIDERARME SIEMPRE LA CHIQUITA DE LA FAMILIA.

A MIS SOBRINOS

CON AMOR, ESPERO QUE MI EJEMPLO LES SIRVA PARA CONTINUAR PREPARANDOSE
EN LA VIDA PROFESIONAL Y LOGRAR EL ÉXITO QUE VAN ALCANZANDO CADA DIA
MÁS.

AMIGOS/AS Y COMPAÑEROS/AS

GRACIAS POR TODO EL APOYO BRINDADO EN MOMENTOS DIFÍCILES DE LA VIDA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Ser Supremo que mueve todo el universo y rige la vida de la humanidad. Por su infinito y sublime amor, guiándome en cada paso y permitirme culminar con éxito esta fase importante de mi vida.

Al Dr. Alfredo Moreno: Por compartir sus conocimientos, docencia, apoyo, paciencia y tolerancia durante todo el proceso de la investigación.

A Dra. Cizel Zea: Con admiración y respeto, por su enorme paciencia, tolerancia y sobre todo, por ser realmente una gran maestra.

A la Licda. Mélida de León Rivadeneira: Por su admirable apoyo, entusiasmo, interés, dedicación y conocimiento del estudio realizado.

Al Dr. Mynor Gudiel: Por su colaboración y apoyo durante la fase de tabulación de resultados.

A Maxim Feshchuk: Por su colaboración y apoyo en los paquetes de cómputo durante la fase de tabulación de resultados.

Al personal de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Médicas de la USAC: Por su paciencia, tolerancia y conocimiento.

A mis compañeros de promoción: Por todo el apoyo brindado en los momentos donde la cuesta hacia la cumbre parecía tan difícil, por llamarse realmente compañeros.

INDICE DE CONTENIDOS

I	INTRODUCCIÓN	07
II	MARCO TEÓRICO	10
III	JUSTIFICACIÓN	55
IV	OBJETIVOS	57
V	MATERIALES Y MÉTODOS	58
VI	RESULTADOS	66
VII	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	78
VIII	CONCLUSIONES	93
IX	RECOMENDACIONES	95
X	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	96
XI	ANEXOS	105

INDICE DE TABLAS

No. de tabla	Descripción del contenido	página
01	Características sociodemográficas de la población	67

INDICE DE GRÁFICOS

No. de tabla	Descripción del contenido	página
01	Clima laboral, según dimensiones evaluadas	69
02	Clima laboral, según edad	70
03	Clima laboral, según sexo	71
04	Clima laboral, según estado civil	72
05	Clima laboral, según estudios realizados	73
06	Clima laboral, según antigüedad del trabajador en la institución	74
07	Clima laboral, según posición que ocupa el trabajador en la institución	75
08	Clima laboral, según horas de contratación del trabajador	76
09	Clima laboral, según forma de contratación del trabajador	77

RESUMEN

El clima laboral es el medioambiente humano afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y en la productividad, basado en las percepciones de los trabajadores. **Objetivo:** Evaluar el clima laboral en el personal del Departamento de Medicina Interna del Hospital General de Enfermedades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. **Método:** El estudio es de tipo descriptivo prospectivo, con la población total de 216 participantes a quienes se les realizó una encuesta de clima laboral basada en el cuestionario, propuesta de Litwin & Stringer modificado y adaptado; se realizó un análisis univariado de los resultados. **Resultados:** La dimensión identidad presentó el mayor promedio y la dimensión recompensa obtuvo el menor. **Conclusiones:** Las características sociodemográficas de la mayoría del personal que participaron son: Edad comprendida de 26-35 años, sexo femenino, casados, con nivel de escolaridad diversificado, con menos de 5 años de antigüedad laboral, del gremio de enfermería, con 8 horas contratadas por la institución y con forma de contratación nombrado. El clima laboral fue valorado en todas sus dimensiones de insuficiente.

I. INTRODUCCIÓN

La calidad de la prestación de servicios en salud, debe enfocarse a satisfacer las expectativas, según tres elementos fundamentales (institución, trabajadores y pacientes), considerando las expectativas del trabajador serían de satisfacción laboral, equipo e instrumental apropiados, reconocimiento de sus superiores y remuneración adecuada a su nivel. (1,2,3)

El trabajador espera lograr satisfacción en la realización de sus labores, a través de otorgar la atención a los pacientes en instalaciones y con equipo e instrumental apropiado; con el reconocimiento de sus superiores por las actividades realizadas y con una remuneración congruente con la magnitud y responsabilidad de su trabajo. (1)

Un altísimo porcentaje de empleados no ocupa el puesto que le correspondería, según su preparación y deseo, lo que provoca su desmotivación, a veces, porque no tienen la formación adecuada, lo que provoca ansiedad en el trabajador, o, son personas con conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupa, existen también otros factores no motivadores: puede haber un clima laboral malo, o escasez de retribución, o falta de reconocimiento, el estrés y enfrentarse a una tarea rutinaria. (4)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (5,6)

Las variables que influyen en el clima organizacional son: físicas, estructurales, sociales, personales y del comportamiento organizacional, las cuales son percibidas por el individuo y determinan su forma de actuar con la organización, generando en sí el clima. (7,8)

En 1974 en la 27a. Asamblea Mundial de la Salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS) inició acciones relacionadas con la investigación de los factores psicosociales laborales que repercuten sobre la salud mental y física, coordinando con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (9)

Maslow, afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto, se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación. (1)

Hezberg, señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos del trabajo, entre los extrínsecos menciona, los vinculados, directamente, con la satisfacción laboral, como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos; y, entre los factores extrínsecos, los que no pueden ser controlados o modificados, directamente, por el trabajador, relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad. (1)

En el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se realizó un proyecto y su plan de intervenciones de fortalecimiento y orientación de la cultura organizacional hacia objetivos del IGSS, incluyendo el clima organizacional como una de las dimensiones evaluadas, en cuatro dependencias de la institución, dentro de las cuales no se incluyó el Hospital General de Enfermedades. (10)

Con base en la importancia que tiene el clima laboral en las instituciones dedicadas a cuidar la salud de las personas, se realizó la presente investigación, teniendo como objetivo “Evaluar el clima laboral en el personal del departamento de medicina interna del Hospital General de enfermedades del I.G.S.S.”.

El estudio fue de tipo descriptivo- prospectivo, incluyó toda la población (secretaría, técnica, enfermería, médica y psicológica), del Departamento de Medicina Interna, siendo un total de 216 y se realizó durante los meses de abril a julio 2010.

Las variables del estudio estuvieron divididas en dos grandes grupos, las socio demográficas y las de clima laboral divididas en nueve dimensiones, según la propuesta de Litwin &Stringer, utilizándose como instrumento el cuestionario, base de dicho modelo, el cual fue modificado y adaptado a la institución, validado por expertos en el tema. El cuestionario constó de 48 ítems, y se utilizó la escala de Likert de 5 respuestas, (1,2,3,4,5), donde 1 es, totalmente, en desacuerdo, 2 parcialmente en desacuerdo, 3 ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4, parcialmente, de acuerdo y 5, totalmente, de acuerdo; y se estandarizó la plantilla de calificación, incluyendo preguntas positivas y negativas.

En la escala de clima utilizada, los valores de referencia utilizados fueron: De 0 -2.5 inaceptable, de 2.6- 3.9 insuficiente y de 4.0- 5.0 adecuado; utilizada en el Ministerio de Salud Pública de Guatemala, (11) debido a que es un estudio a nivel nacional, en personal sanitario y constituyen ambas instituciones mucha similitud en atención, personal contratado y servicios que presta.

Los resultados encontrados fueron: El 62 % de la población estudiada, están comprendidos entre las edades de 18-35 años; el 56 % corresponden al sexo femenino; según el estado civil, el 45 % son casados; de acuerdo a los estudios realizados, el 29% tiene diversificado completo; en relación a la antigüedad de trabajar en la institución el 44 % tienen entre 0-5 años ; según la posición que ocupa en la institución, el 65 % pertenecen al gremio de enfermería; de acuerdo al horario de contratación, el 85 % tiene 8 horas; y, según su forma de contratación, el 59 % es nombrado.

La dimensión identidad presentó el mayor promedio (3.94), aunque todas las dimensiones fueron valoradas en insuficiente, la dimensión de recompensa obtuvo el menor valor a nivel de (2.71).

El estudio concluyó con el análisis de las características sociodemográficas de la mayoría del personal que participó en el presente estudio, estas son: Edad comprendida de 26-35 años, sexo femenino, casados, con nivel de escolaridad diversificado, con menos de 5 años de antigüedad laboral, del gremio de enfermería, con 8 horas contratadas por la institución y con contratación nombrado.

El clima laboral del personal del Departamento de Medicina Interna fue valorado en todas sus dimensiones de insuficiente, reflejando la insatisfacción percibida en forma global de todo el personal hacia el ambiente laboral en que se desenvuelven.

II. MARCO TEÓRICO

A. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Teoría del estructuralismo

El estructuralismo representa hoy una corriente de pensamiento muy vasta, variada y un poco difusa. No obstante indica cierta unidad y continuidad mínima, más fácil de describir como fenómeno cultural que, de definir en términos sistemáticos. Esta corriente se origina en los nuevos conceptos lingüísticos de Ferdinand de Saussure. "La nueva ciencia separa al objeto lingüístico del hombre mismo para estudiarlo rigurosamente a la manera de las ciencias naturales y aún de las ciencias exactas, como un objeto propio dotado de una estructura interna cuyas leyes profundas pertenecen al dominio del inconsciente" (12)

El pensamiento estructuralista se inscribe dentro del holismo: el reconocimiento de que un todo no es la suma de sus partes sino una totalidad regida por relaciones internas que constituyen una estructura. Estructura puede ser la disposición de un todo en partes y la solidaridad con que se condicionan; un orden de entidades: totalidad, transformación y autorregulación; un sistema en donde una modificación de un elemento implica la de los demás. El estructuralismo toma lo real, lo descompone y luego vuelve a recomponerlo. (12)

Los principios fundamentales del estructuralismo son: Descubrir detrás de las cosas una unidad que no puede revelar la descripción de los hechos. Cambia de nivel de observación y considera más acá de los hechos empíricos las relaciones que los unen. Señala que estas relaciones son más sencillas y mejor inteligibles que las cosas entre las que se establecen. (12)

Todas las manifestaciones de la vida social son representaciones o proyecciones de leyes universales que regulan las actividades inconscientes de la mente humana. Significa esto que es posible descubrir rasgos estables y constantes y sus principios organizativos de toda la realidad social. "Cualquier entidad de la realidad humana es un sistema, o sea, una totalidad constituida por fenómenos relacionados e interdependientes, en la cual el todo posee una prioridad lógica sobre las partes que la constituyen" (12)

Un elemento no se comprende, cabalmente, en forma aislada o independiente, sino refiriéndolo a la configuración total, lo cual otorga al estudio de las relaciones entre los fenómenos mayor importancia que al estudio de los fenómenos mismos. "La estructura persiste aunque varíen sus componentes; se modifica si se alteran las relaciones entre sus componentes" (12)

Un sistema teórico es un conjunto de conceptos generales que se relacionan entre sí, que dependen unos de otros de manera lógica y que son susceptibles de averiguación empírica. En los elementos conceptuales está el armazón de referencias, es decir, la estructura de categorías en la que el trabajo científico empieza a tomar forma. Luego, la estructura de los sistemas en sí. Los fenómenos significativamente interrelacionados, los que forman un sistema, se vinculan entre ellos de manera intrínseca en el plano estructural. La estructura es el aspecto estático del sistema. (12)

Desde el punto de vista estructural, un sistema se compone de unidades, es decir, de subsistemas que pueden existir, independientemente, y, de sus relaciones estructurales recíprocas. Hay que vincular estas categorías estructurales estáticas y sus enunciados de hechos particulares, con los elementos dinámicamente variables del sistema. Aquí entra el concepto de función. Las funciones consisten en establecer los hechos necesarios y en preparar el cuadro para la solución de los problemas de análisis dinámico. Sería un sistema estructural-funcional. El término funcional es teleológico por inherencia. (12)

"El estructuralismo propone a las ciencias humanas un modelo epistemológico de poder inigualable en comparación con aquéllos de los que disponían antes. Descubre en efecto, detrás de las cosas, una unidad y coherencia que no podía revelar la simple descripción de los hechos". La ambición estructuralista es tender puentes entre lo sensible y lo inteligible. (12)

La epistemología estructuralista de Levi-Strauss es racionalista en la medida en que resuelve los problemas del origen y de la esencia del conocimiento en el sentido del racionalismo clásico. Según esto: el espíritu humano (la razón) es la fuente de todo conocimiento. Por tanto no existe la evolución de la razón y el espíritu humano es básicamente el mismo. Existe una realidad que es independiente del individuo que conoce: la naturaleza. Se trata de un realismo ingenuo o natural. "El conocimiento es posible porque las categorías del sujeto

concuerdan con las cualidades del objeto. Concuerdan porque la razón y naturaleza están igualmente estructuradas". (12)

B. MARCO CONCEPTUAL

CLIMA LABORAL

Está condicionado, por la satisfacción general que manifiesta el personal, respecto a trabajar en la organización, por lo que existe relación estrecha entre satisfacción general y nivel de motivación. Un nivel aceptable de motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo. (2,3,12,13,14,15,16)

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (2,3,4,6,8)

CLIENTES INTERNOS

Constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad del mercado actual de competencia. (1),

MOTIVACIÓN

Es el primer paso que nos lleva a la acción, es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo, requiere voluntad por parte del sujeto y de una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse. Es la principal expresión del clima laboral aunque muchas veces también es su causa. Un trabajador que está motivado por alguna razón, se encuentra en un estado de tensión, que es provocado por sus necesidades insatisfechas y, para liberar esta tensión, hace un esfuerzo para buscar y alcanzar las metas y, una vez logradas, satisface su necesidad y reduce la tensión, en presencia de una nueva necesidad insatisfecha se produce el mismo proceso." (2,3,4,5,6,7,8,13,14,15,16,17,18,19)

ORGANIZACIÓN

Se refiere al conjunto de personas que trabajan para un bien común, institución, empresa u otra, ya sea que compartan o no la misma área física, posee sus propias características y propiedades que a veces son únicas y exclusivas, hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. (2,20,21,22)

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y de la vida en general. Se da posterior al resultado, y es el resultado experimentado. (1,2,3,4,5,7,8,19)

GESTIÓN

Es la función de la empresa, de planificación, organización y disposición de recursos humanos y materiales con vistas a la obtención de resultados. (20)

GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

Comprende adquirir habilidades para gestionar centros y servicios de salud, desarrollar las técnicas más eficaces de gestión de equipos y centros y conocer la experiencia en gestión de profesionales de todo el mundo. (23)

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Es una disciplina que ofrece modelos de abordaje de problemas en las organizaciones, de acuerdo con las características de la misión, cultura, personas, trabajo y contexto externo de cada organización. (13)

DIMENSIONES

Se refiere a todos los aspectos o factores que se sienten y que influyen en el clima laboral de la institución. (24,25)

ACTITUD

Es la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto. Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo. (24)

LIDERAZGO

Es la capacidad de las personas que dirigen una organización de relacionarse con sus colaboradores, en poder marcar el rumbo de la misma, en el éxito, en la rentabilidad y en asegurar las condiciones de un buen clima. (2,3, 25)

C. MARCO REFERENCIAL

1. LA GESTIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD, UN PROBLEMA DE SALUD PÚBLICA

1.a GESTIÓN

Encontramos gran variedad de definiciones, pero todas coinciden en lo esencial, y, el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, lo define como “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera “ Es la función de la empresa, de planificación, organización y disposición de recursos humanos y materiales con vistas a la obtención de resultados. (20)

1. b GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

Comprende adquirir habilidades para gestionar centros y servicios de salud, desarrollar las técnicas más eficaces de gestión de equipos y centros y conocer la experiencia en gestión de profesionales de todo el mundo. (23)

Los procesos incluidos en las reformas del sector de la salud generan desafíos y encrucijadas para el gestor responsable de la equidad, calidad y eficiencia de la atención, y está comprometido a velar por la calidad de la vida laboral del personal de salud, conociendo las limitaciones y características de la gestión de recursos humanos existentes. (26)

Debe, también, tener en cuenta las políticas de separación de funciones, las nuevas modalidades de financiamiento, la compra de servicios, las modalidades flexibles de contratación y otras que, por eficaces que sean para satisfacer las necesidades apremiantes de la gestión financiera o de la extensión de la cobertura, pueden generar en el mediano plazo condiciones inadecuadas para un desempeño de calidad, lo cual nos lleva una situación paradójica: por un lado, la creciente flexibilidad e inestabilidad del empleo en los servicios de salud y la falta de condiciones adecuadas para un desempeño eficiente y de calidad; y por otro, la gestión deficiente de los recursos humanos en los servicios de salud, lo cual es producto de querer cambiar, radicalmente, los servicios sin contemplar una inversión institucional para acrecentar su máximo valor: los recursos humanos. (26)

1. b.i Determinación de políticas de salud

Se considera que el buen resultado de un sistema de evaluación requiere de políticas bien definidas para su aplicación; aquí se proponen las siguientes:

- la evaluación debe realizarse en forma programada, tanto en cuanto a la fecha, como en relación con los aspectos que serán evaluados; sólo por excepción y en casos específicos se realizará sin previo aviso;
- la evaluación se llevará a cabo en forma sistemática, permanente y continua, a fin de lograr identificar con oportunidad la problemática que se presente, generar de inmediato los procedimientos de solución y hacer el seguimiento de la misma en los problemas detectados;
- debe realizarse en forma participativa entre el evaluador y el evaluado, a fin de analizar, conjuntamente, la problemática, definirla de común acuerdo para establecer el programa de solución, brindándose por parte del evaluador la asesoría que se requiera. (27)

Los procedimientos de la evaluación deben llevarse a cabo en forma objetiva, evitando introducir prejuicios o tendencias preestablecidas, con fines punitivos o para determinar promoción o remoción de directivos. (27)

La evaluación de la calidad a través de diversos aspectos, indirectos y subjetivos, ha generado dificultad para interrelacionar las categorías de estructura- proceso-resultado; en forma aislada, la evaluación de la calidad de los procesos proporciona, únicamente, información sobre los aspectos técnicos de la atención, pero prácticamente ignora las cuestiones interpersonales. Por otra parte, la evaluación de los resultados permite tener un enfoque más amplio sobre estos factores, aunque no determina con precisión sus causas: (1)

Ambos enfoques deben ser complementarios, ya que los cambios en el proceso de atención médica influyen en el resultado de la misma. La evaluación del proceso incluye no sólo las actividades, sino los procedimientos finales de diagnóstico y tratamiento, porque en el desempeño se determina el tratamiento técnico y en el resultado se considera la satisfacción laboral, ambos como elementos de valoración de la efectividad. (1)

A partir del estudio de Sheps sobre la importancia del desempeño

laboral en la evaluación de los procesos, Freeborn y Greenlick propusieron una clasificación de métodos, donde consideraron como elementos fundamentales del análisis la capacidad profesional y técnica del trabajador, la satisfacción del paciente y la satisfacción del "proveedor", integrando en su modelo aspectos de proceso y resultados. (1)

Los principios de organización de los servicios de salud tampoco sitúan las cosas en el lugar más apropiado y útil, las acciones de los servicios generales de salud mental y de salud en general están enfocados en tres vertientes fundamentales: individuo, familia y comunidad. (9)

En 1974 en la 27a. Asamblea Mundial de la Salud, la OMS inició acciones relacionadas con la investigación de los factores psicosociales laborales que repercuten sobre la salud mental y física, coordinando con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La investigación de los factores de riesgo y protectores de la salud mental de los trabajadores, desde entonces, fue impulsada por las demandas empresariales para un mejor aprovechamiento y preservación del capital humano. (9)

En los últimos años, el estrés laboral se ha relacionado, con las condiciones y efectos más inmediatos del trabajo y los problemas de salud más innegables, hasta relacionarse con, la relación trabajo-familia, los trastornos cardiovasculares, el bajo peso al nacer en las gestantes trabajadoras, los trastornos musculo esqueléticos, entre otros. (9)

Quienes toman decisiones estratégicas en los procesos de reforma del sector de la salud a menudo sostienen que los recursos humanos son el elemento esencial de los servicios de salud y un factor decisivo en estos procesos. Algunos agregan que son la principal ventaja competitiva de dichos servicios. (26)

1. b.ii Calidad de prestación de servicios

En los años treinta surge el movimiento de la calidad, que, de acuerdo con Cruz (1996), se creó debido a la necesidad de la industria militar de Estados Unidos de tener equipo militar seguro y surgieron las primeras normas de calidad (las normas Z), y a partir de 1945, tras finalizar la segunda guerra mundial, surgió como un enfoque integral para las

organizaciones basado en la participación de todos los niveles en la solución de problemas organizacionales. La calidad logró industrializar a Japón, convirtiéndolo en un país de primer mundo y, de acuerdo a Lessem (1994), "el laboratorio de administración del mundo". (2)

A partir de los setenta, factores como la globalización, la avanzada tecnología de información, la automatización y las nuevas estructuras de empleo generan una alta competencia, la cual provoca que los cambios políticos, económicos y sociales sean muy rápidos; es en este momento cuando las tecnologías organizacionales inician una cruzada para apoyar a las empresas a sobrevivir, siendo una de esas tecnologías la reingeniería de procesos de negocios -término (Hammer y Champy ,1994), partiendo de la idea de que el mal desempeño de las organizaciones no se debe a que los empleados sean flojos o ineptos, sino a que el mundo en el que operan ha cambiado mas allá de la capacidad de las corporaciones para adaptarse o evolucionar, que son tres fuerzas las que dominan el entorno actual: clientes, competencia y cambio .(2)

Las empresas de hoy deben organizar el trabajo alrededor de los procesos, y ésta es una nueva visión sistémica que busca transitar de lo heredado por Fayol, Taylor y Weber acerca de las estructuras organizacionales, hacia una nueva concepción holística basada en procesos. Peter Senge (1996), a través de su teoría de la quinta disciplina, pretende aportar esta nueva visión holística de las organizaciones. (2)

La calidad de la prestación de servicios en salud, debe enfocarse a satisfacer las expectativas, según tres elementos fundamentales (institución, trabajadores y pacientes), considerando las expectativas de la institución, en términos de oportunidad, costos, morbilidad, mortalidad y ausencia de quejas; las del trabajador serían de satisfacción laboral, equipo e instrumental apropiados, reconocimiento de sus superiores y remuneración adecuada a su nivel, y las de los pacientes por su parte, esperan cortesía, ambiente agradable, tiempos de espera reducidos, privacidad, información médica completa, personal calificado, diagnóstico y tratamiento eficientes.(1,2,27,28)

Expectativas de la institución

En general, la institución o unidad médica que otorga la atención, pretende que ésta sea proporcionada por los trabajadores a los pacientes con: oportunidad, calidad, conforme a las normas, reglas, procedimientos, programas y protocolos que la propia institución emite; dentro de los rangos de productividad esperados; acorde con presupuesto de costos calculado; con abatimiento de la morbilidad y mortalidad y ausencia de quejas, lo cual dará una mejor preferencia a la población en general, reflejando las perspectivas de calidad necesarias para su distinción.(27).

Algunos puntos críticos que permiten caracterizar la dinámica social e institucional generada como consecuencia de los cambios en los sistemas de atención, son: 1) La existencia de actores sociales e intereses corporativos múltiples, dinámicos y conflictivos exige un proceso muy complejo de construcción de consensos y acuerdos, como base para las políticas en torno al personal; 2) Poner en tela de juicio las ideas fundamentales sobre el personal y su trabajo, intentándose sustituirlas por visiones sociales e institucionales integrales. (26)

Se tiende a mirar con ojos críticos los estilos de planificación, gestión y educación vigentes en los sistemas de servicios de salud. Aparece un nuevo enfoque de la planificación que valora la visión estratégica y la construcción participativa según la realidad local; un estilo de gestión de personal que subordina lo administrativo y subraya la organización, las relaciones sociales e institucionales y cuestiones de poder; y en lo referente a la educación del personal, la negación de la mera capacitación reproductora, vertical y centralista, y su sustitución por una práctica educacional basada en la premisa del trabajo como factor y espacio educativo, en el aprendizaje de adultos, en el constructivismo cognoscitivo y en la búsqueda activa de aprendizajes significativos sobre la base del rescate del saber y la experiencia del trabajador. (26)

Expectativas del trabajador, satisfacción laboral

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud. (1,25,26, 27)

En la atención sanitaria se ha igualado en importancia a la preparación científica del profesional con la disposición de una determinada tecnología y el grado de calidad de los servicios ofertados por una organización, que está directamente relacionado con el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en ella y su vinculación con la motivación. (25,27)

La satisfacción de los profesionales de las instituciones sanitarias, es un elemento que forma parte de la calidad de la atención prestada, aunque se cuestione su relación directa sobre la calidad de la atención al cliente externo, se está comprobando la calidad de la organización y de sus servicios internos; y los indicadores basados en cada una de las dimensiones que lo conforman, pueden ser más sensibles a los cambios introducidos en la organización de personal. Por tal motivo, es interesante utilizar cuestionarios que puedan analizar estas dimensiones. (29)

Según un estudio realizado en Madrid, de 1992 a 1997, para conocer el nivel de satisfacción en trabajadores de atención primaria, analizando: Exceso o presión de trabajo, promoción profesional, satisfacción laboral, monotonía laboral, relaciones entre profesionales, competencia profesional, tensión relacionada con el trabajo y relaciones interpersonales entre compañeros; utilizando un cuestionario de Font Roja, adaptado, de variables universales demográficas e independientes relacionadas con la satisfacción. Se agrupó a los profesionales de acuerdo a la tarea que realizaban: 80% de los empleados lo contestaron, siendo superior al 80% el personal no sanitario y el 70% el personal sanitario; 75% fueron género femenino, con media de edad de 37 años; donde la pregunta específica sobre el grado de satisfacción de los trabajadores, evidenció que un 25.8% se encuentran poco o nada satisfechos. (29)

El trabajador espera lograr satisfacción en la realización de sus labores, a través de otorgar la atención a los pacientes en instalaciones y con equipo e instrumental apropiados; con el reconocimiento de sus superiores por las actividades realizadas, y con una remuneración congruente con la magnitud y responsabilidad de su trabajo. (25,26,30)

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se

establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación. (1)

Hezberg, señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos del trabajo, entre los extrínsecos menciona, los vinculados directamente con la satisfacción laboral, como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos; y entre los factores extrínsecos, los que no pueden ser controlados o modificados, directamente, por el trabajador, relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad. (1)

Vroom considera que la satisfacción y el desempleo laboral, establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal; es decir, los individuos están satisfechos con su trabajo hasta donde les permita obtener lo que desean; su desempeño es eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades. (1)

Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. (4,17)

Un altísimo porcentaje de empleados no ocupa el puesto que le correspondería según su preparación y deseo, lo que provoca su desmotivación, a veces porque no tienen la formación adecuada, lo que provoca ansiedad en el trabajador, o son personas con conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupa, existen también otros factores no motivadores: puede haber un clima laboral malo, o escasez de retribución, o falta de reconocimiento, el estrés y enfrentarse a una tarea rutinaria. (4)

Existen complejas motivaciones que mueven a los seres humanos a trabajar, no se puede explicar que trabajamos sólo por dinero; entre las que tenemos: La necesidad de la actividad misma, la exigencia de desear una interacción social con otras personas, emplear nuestra energía, lograr un estatus social, sentir que somos eficientes, enorgullecemos de nuestro trabajo y realizarnos como seres humanos

entre otras. Es evidente que en un entorno de “obrero no calificado” el dinero juega un papel más importante como factor motivador que a otros niveles profesionales, mientras que la gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo en sí mismo, aunque puede y es legítimo lograr bienes materiales en su esfuerzo por alcanzar el éxito, son personas que también trabajan con un alto deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros. (18)

Expectativas del paciente

Los pacientes que acuden a las unidades médicas esperan contar con servicios médicos accesibles, tanto en función de distancias y transportación, como de los trámites que se requieren para poder disponer de ellos; atención con cortesía y en forma oportuna; un ambiente agradable en cuanto a iluminación, temperatura, ventilación, privacidad, comodidad, funcionalidad, orden y aseo. (27)

También espera contar con información suficiente por parte del personal; recursos suficientes para satisfacer los requerimientos de atención en cuanto a equipo, instrumental y material de consumo, funcionando correctamente y en buen estado de conservación; con personal médico, paramédico y administrativo suficiente en cantidad y capacidad profesional y técnica, para el tipo y nivel de atención que se otorga; realización óptima del proceso de la atención, en cuanto a valoración integral, determinación de un programa de estudio y tratamiento congruentes con el problema de salud de que se trate, establecimiento oportuno del diagnóstico y proposición de un pronóstico probable; así como, con resultados satisfactorios de la atención, del problema que motivó el ingreso (diagnóstico, tratamiento o paliación; egreso oportuno y ausencia de complicaciones).(27)

Debe lograrse un balance óptimo entre la calidad de la atención por una parte y la eficiencia en la prestación de los servicios por otra, partiendo de la base del derecho a la salud de nuestros pacientes y de la disponibilidad limitada de recursos del país. (27)

No es factible esperar que se otorgue una atención de calidad cuando no se dispone de los recursos suficientes que permitan satisfacer las necesidades de la población demandante, tanto como cuando dicha atención se otorga por personal que no está satisfecho en el desempeño de sus labores. (27)

Es imposible que el presupuesto para salud sea ilimitado aun en los países más ricos del mundo, por lo cual debemos propiciar la eficiencia y administración racional de los recursos en las Unidades Médicas.(27)

El asunto de los incentivos es complejo y conflictivo, bien sea como objeto de análisis o como estrategia de intervención. Si, además, se lo vincula con la productividad, se incrementan su complejidad y su pertinencia para el desarrollo de los servicios de salud, factor que acarrea sus consecuencias para los trabajadores. (26)

2. LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS

2. a ORGANIZACIÓN

Se refiere al conjunto de personas que trabajan para un bien común, institución, empresa u otra, ya sea que compartan o no la misma área física, posee sus propias características y propiedades que a veces son únicas y exclusivas, hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. (20,21,22)

La organización tiene capacidades de flexibilidad, dinamismo e innovación que reflejan un estado superior sobre las formas mecanicistas y burocráticas. (2)

2. b PERSPECTIVA HISTORICA:

Con el propósito de superar las limitaciones individuales, las personas, se han agrupado formando organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes, las cuales al crecer y tener éxito sobrevivirán a través del tiempo, llegando a requerir mayor número de personas para ejecutar las actividades.

Para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, las empresas tienden a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, considerando a las personas descartables. (13)

La integración entre el individuo y la organización, no es un problema reciente, las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. (13)

Swieringa y Wierdsma (1995) señalan al ejército y a la Iglesia como las primeras organizaciones burocráticas en las que el ordenamiento de las personas es una característica central; los líderes ocupan la cima y los subordinados obedecen los mandatos, los niveles más elevados son para las clases sociales más altas; hay un ordenamiento jerárquico de las personas

que difieren, cualitativamente, unas de otras; tal diferencia es reflejo del orden social, que, a su vez, es reflejo de una complicada orden celestial donde hay nueve tipos de ángeles: querubines, serafines, tronos, dominaciones, virtudes, principados, arcángeles y ángeles; El orden organizacional refleja el orden social con sus niveles jerárquicos y muchas estructuras burocráticas. (2)

En 1900 durante la revolución industrial, con Frederick Taylor se marca el inicio de la administración científica que perdura hasta los años treinta, donde la premisa fundamental es la eficiencia, que se determina por normas y estándares, objetivos cuantificables, planeación y división del trabajo y la principal motivación del trabajador es el dinero, el trabajador ideal es obediente y sin iniciativa. (2)

A principios del siglo XX, se creó el contexto ideal para el desarrollo y perfeccionamiento de estas organizaciones; el modelo era la máquina: un todo compuesto por engranes, cada uno de los cuales tiene su lugar, y, el hombre es sólo uno más. (2)

Elton Mayo encontró elementos importantes para entender las necesidades internas del ser humano, logrando como resultado un nuevo paradigma en el que la fábrica es una entidad social, una nueva casa y el trabajo es la actividad social más importante del hombre. Descubre la importancia del trabajo grupal como elemento integrador de identidad y de colaboración; apreció una nueva era de relaciones entre los directivos y los trabajadores. (2)

Kondo (1991) señala que autores como Maslow, Herzberg, Likert, Argyris, McGregor y otros más sentaron las bases del desarrollo del humanismo basado en una visión positiva del hombre. El movimiento humanista centró su atención en los aspectos psicológicos que ayudaron a lograr eficiencia, pero los principios jerárquicos del sistema no cambiaron. (2)

Las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo.

La calidad directiva, sin duda, sería el aspecto más relevante, ya que el éxito de un proyecto de empresa parcial o total depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las

habilidades y emociones de sus empleados, basando su función en los valores y el compromiso ético, e influye en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación. (4)

2. c ANALISIS ORGANIZACIONAL

Es una disciplina que ofrece modelos de abordaje de problemas en las organizaciones, de acuerdo con las características de la misión, cultura, personas, trabajo y contexto externo de cada organización. (13)

2. d CULTURA ORGANIZACIONAL

Se relaciona con las normas escritas o no de una empresa, que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc. (13)

Precede al clima y actúa como su base o fundamento y están, completamente asociados, es un factor permanente de donde se deriva el clima de las organizaciones, es un importante factor de palanca que se enfatiza en los negocios, existiendo diferentes tipos, según el propósito de la organización. (30,31)

2. e. COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Es responsabilidad de los ejecutivos de hoy priorizar la búsqueda de la excelencia organizacional a través de su “Capital Humano” que se convierte en la actualidad, como el producto del progreso y principal ventaja competitiva, siendo, la gestión de la gerencia moderna, la que conlleva al desarrollo de un conjunto de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización; Sócrates (470 A.C.), desde su época hacía referencia a la administración como “una habilidad personal”, separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Eslava, hace referencia al libro de Garfield (1994), el que enfatiza que “Los empleados son primero”, refiriendo que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente. (3)

Las empresas exitosas del mundo, son visionarias y han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: Su gente, y, cuentan con una plana gerencial con formación inspirada en una nueva filosofía de trabajo, los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, de su cultura y práctica habitual; los trabajadores no son más simples apellidos, son socios

estratégicos, colaboradores, clientes internos, sensibilizados, motivados, fidelizados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización; por lo tanto, la primera estrategia será entonces conquistar antes a nuestro mercado interno (nuestra gente) y la segunda prepararlos para competir y ganar a la competencia. (3)

Los gerentes y los directores de empresas se deben preocupar por conocer cómo anda el clima laboral de sus organizaciones, obviamente cuando desean lograr mejor éxito en sus negocios; pero podemos afirmar que no son muchos los ejecutivos de empresas en los cuales esa preocupación pueda ser prioritaria, predominando sólo los resultados, y algunas veces se muestran renuentes en aceptar que la salud organizacional es la base de hacer un buen trabajo con entusiasmo, compromiso, identificación, satisfacción en el trabajo y la inversión en capacitación de su personal, la cual es la que más se reduce cuando se tiene que aplicar el presupuesto, siendo esto mentalidad de subdesarrollo.(3)

2 e.i Lo que la gerencia debe hacer

Ya sea un gran departamento o un pequeño equipo de trabajo, el clima va a depender también de la persona que lo dirige, y los directivos que favorecen sistemas de dirección participativa incrementan los niveles de satisfacción y mantienen con facilidad una posición de liderazgo, deben evitar amenazas a la satisfacción en el trabajo que realizan, como la sobrecarga, estrés y la insatisfacción personal en las relaciones interpersonales. (3,17)

Es necesario construir un clima de trabajo agradable, ya que despierta potencialidades, considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras, donde el gerente baja al nivel de sus subalternos, para aprender con ellos, reconoce que se equivoca y como dice Levionnois (1999) “Convive con ellos”, este sentido humano marca la diferencia y afianza los valores corporativos, por lo tanto, el gerente moderno para hacer exitosa su organización, no debe convertirse en alguien supremo y perfecto, que pueda usar la filosofía *del* empoderamiento, ingrediente vital no sólo para crear un clima laboral positivo sino también para empoderar a la gente en su trabajo y dirigir exitosamente una organización.(3)

En los nuevos ambientes laborales, el trabajo real, la destreza y el valor agregado se produce en el trabajo que llevan a cabo los equipos, donde todos supervisan a todos, y, a su vez, nadie supervisa a nadie. El avance ya no es jerárquico vertical; es mayormente vertical. El crecimiento profesional está cada vez más ligado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal que al nivel o posición alcanzada dentro de la organización. (3)

Eslava refiere que el empowerment, significa empoderamiento, facultación y dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso, en los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario. Además es una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta un proceso educativo a nuestros colaboradores, es transmitir una nueva cultura inspirada en valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y autonomía, los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad. (3)

La premisa esencial se fundamenta en que *todos somos responsables* ante la organización de nuestro trabajo, optimizar espacios en las que la gente acceda hacia su desarrollo personal y la autonomía psicológica, para crear e innovar y mejorar su trabajo. Debemos entender que la principal estrategia de desarrollo organizacional es, ser consecuentes en brindarles confianza, valoración, respeto y aprender a “convivir” con ellos, creando un clima en la que los sentimientos humanos sean importantes, atender sus expectativas y problemas, esto ya es un clima laboral favorable para que nuestros colaboradores puedan crecer y desarrollarse como seres humanos. (3)

Generalmente, nos hemos acostumbrado a trabajar en organizaciones jerárquicas, donde la antigüedad y no necesariamente el crecimiento profesional estaba ligado a la promoción. Aún hoy, muchos siguen comportándose como si eso fuera a continuar por siempre. (3,13)

2. e.ii La rentabilidad y humanismo de un buen clima

Robert Levering, refiere, “convertir una empresa en un lugar donde laborar aplicando estos cambios positivos lleva entre dos a tres años”, y después de investigar al interior de más de cien empresas exitosas, descubrió que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores, en ellas refiere reportaron un incremento de sus ganancias de hasta un 26%. (3)

2. e.iii Un buen clima laboral es una garantía plena

El buen clima en una organización, será desarrollo y éxito para la misma y para toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzará cualquier meta. (3)

Un clima laboral, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a la gente en valores, en conocimiento y desarrollo humano. (3)

El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta, ama su organización, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los objetivos más osados. (3)

Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en qué tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, lo desarrolló: pero si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas. (3)

El resultado del rendimiento organizacional dependerá de la manera como ha sido gerenciado el capital humano de la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la empresa, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo

se da la motivación, la creatividad, la productividad, compromiso, la membrecía y pertenencia. (3)

Las empresas deben comenzar a interesarse más por el estudio del medio/ ambiente laboral, el cual va más allá de las pretensiones que alguna vez señalara Fayol, por cuanto no se ha de buscar, exclusivamente, un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo. (3)

2.e.iv Las estrategias para optimizar el clima laboral

Está en la gerencia: Es conocido que la alta dirección acuña la cultura de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura, “La empresa tiene los trabajadores que quiere tener” “El éxito organizacional que desea tener”; debemos entender que la gerencia crea las condiciones favorables o desfavorables para construir su cultura y, por ende, su clima laboral. (3)

2.f FACTORES HUMANOS Y TÉCNICOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA

2.f.i Independencia

Indica el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. (2)

2.f.ii Condiciones físicas

Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. (2)

2.f.iii Liderazgo

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y, que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. (2)

2.f.iv Relaciones

Evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas"

que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes. (2)

2.f.v Implicación

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.(2)

2.f.vi Organización

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo: Si se trabaja mediante procesos productivos, por inercia o por las urgencias del momento, si se trabaja aisladamente, se promueven los equipos por proyectos o hay modelos de gestión implantados. (2)

2.f.vii Reconocimiento

Si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. (2)

2.f.viii Remuneraciones

Es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado

políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo. (2)

2.f.ix Igualdad

Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza. (2).

Existen también otros factores que afectan el clima de una organización tales como: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etc. (2)

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente, y que es lo que diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. (2)

El ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. (2)

2.f.x Capital humano

La satisfacción de los profesionales de las instituciones sanitarias es un elemento que forma parte de la definición de la calidad de la atención prestada. Aunque se cuestione su relación directa sobre la calidad de la atención al cliente externo¹, nadie discute que al medir la satisfacción laboral se está comprobando la calidad de la organización y de sus servicios internos. (28)

La promoción profesional podría mejorarse mediante la participación de los trabajadores en tareas adicionales a la consulta, que obtengan un reconocimiento por parte de la Dirección. Este reconocimiento podría ser mediante la facilitación de la formación continuada u otras actividades, sin que supongan una sobrecarga a la actividad habitual del trabajador. Por otra parte, los puestos de responsabilidad, tanto directivos como organizativos, deberían definirse y reconocerse mediante incentivos monetarios, además de poderse disminuir la labor asistencial e invertir ese tiempo en realizar la tarea organizativa, aspecto que puede ser preferido por los profesionales, al económico. (29)

El personal no sanitario son los que valoran más negativamente la satisfacción en el puesto de trabajo. Esto puede ser debido a que muchos de ellos tienen un nivel formativo superior al que necesitan para el trabajo que desempeñan; por otra parte, sus salarios son más bajos que en el resto de los trabajadores y es un colectivo que recibe pocas gratificaciones de los usuarios y de los jefes. (29)

2.f.xi Trabajo en equipo:

Un ambiente de retos, le ofrece a los integrantes del grupo, oportunidades de aprovechar al máximo su capacidad para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajo y lograr así la eficiencia.

La gente orientada hacia los logros personales busca el triunfo en sí mismo, aunque puede y es legítimo lograr bienes materiales en su esfuerzo por alcanzar el éxito. Son personas que también trabajan con un alto deseo de vencer obstáculos, alcanzar metas y ser útiles a otros. (18)

Hay reuniones periódicas? ¿Son útiles y productivas? ¿Facilitan o entorpecen las tareas? ¿Se busca en ellas la mejora continua? ¿Reina el orden o el caos? (22)

Para que el funcionamiento en conjunto de cada una de estas personas sea armonioso, es fundamental que exista un clima laboral adecuado, un clima social positivo tiene incidencia directa sobre la satisfacción y por consiguiente sobre la producción individual y organizacional. (22)

Existe la identidad del equipo, que implica el grado en que las personas se preocupan y comprometen con su actividad, al mismo tiempo que se ayudan y colaboran mutuamente entre pares, y los jefes o conductores cooperan y animan a las personas y demuestran interés por un trato amable y cercano. (22)

2.f.xii Valores humanos:

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, su grado de satisfacción. (2,3,4,30,31)

3. CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL

3.a DEFINICIÓN

Según Gonçalves (1997) “Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas. El "clima laboral" es el medioambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.(2,3,4,5,17,25,30,32,33,34,35)

Está relacionado, necesariamente, con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (3)

Son las “características del medioambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia. (3, 4, 5, 32, 34,36,37,,38, 39,40,41,42)

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y, a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. (5,7,36)

El impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%, es por ello, que las empresas mundiales buscan identificar oportunidades de mejoras, basándose en estudios de clima. (37)

Litwin y Stringer: Para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, 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.” (32,33,34,43)

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su

trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable. (4)

La motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa. Hall (1996) define el clima laboral como "un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".(5,9,17,44)

Según Chiavenato, de la motivación en el nivel individual surge el concepto de clima organizacional, ya que los seres humanos, están obligados, continuamente, a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo cual se define como un estado de adaptación y se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino, también, a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, debido a que la satisfacción de las mismas depende de otras personas, particularmente, de aquellas que tienen autoridad y, por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (13)

La adaptación, varía de una persona a otra; y dentro de un mismo individuo, de un momento a otro; por lo que una buena adaptación denota "salud mental" y describe las características de las personas mentalmente sanas; las cuales consisten en: sentirse bien consigo mismo; sentirse bien con respecto a los demás; y ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida. (13)

Existen diferentes enfoques para la definición del término clima, dependiendo del punto de vista que se trate: a) **El enfoque estructuralista**, que enfatiza en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas; el **enfoque subjetivo**, concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización y el **enfoque de síntesis**, se retoman los dos previos y se plantean los efectos subjetivos percibidos del sistema y de otros factores ambientales, que influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de los trabajadores de una organización determinada. De estos enfoques se determina el estilo de liderazgo, ya sea democrático o autoritario. (25)

3. b ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Existen aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad en la definición de objetivos, cómo se gestiona la toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleado y que se asocian normalmente como incidentes en el clima laboral; otros como carácter, ambiente, medio, moral, ecología, cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el clima de las organizaciones. En especial la satisfacción, la cual con frecuencia la identifican como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del clima se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción. (14,15,16)

El convencimiento que se tenga del papel de las personas en las organizaciones es factor clave para su desarrollo, que conlleva a la importancia de la adecuada Política en la Gestión de los Recursos Humanos, que comprende la planificación, organización, dirección, control y evaluación, afectando a todas las actividades de la cadena de valor de la empresa en las que existan personas desempeñando su trabajo e implica a todas sus áreas.(3)

Resulta esencial y, por tanto, condiciona la estrategia de la empresa. Puede comprobarse en general que el impacto que sobre la motivación produce el clima es importante por varios motivos, tales como: la posibilidad de que los empleados participen en las encuestas y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones, sentirse escuchados y que la organización se interesa por el bienestar de la gente que trabaja en ella.(3)

3.b.i La Filosofía empresarial y cultura organizacional

Se refiere a sus propios valores fundamentales "*Juego de reglas vitales*" a seguir como organización humana, establecerá los linderos y las responsabilidades individuales, representando la personalidad de la empresa ante los clientes, proveedores, opinión pública etc. Esto, indudablemente, debe generar sentido de identidad en la gente, quienes comparten y asumen los valores que se traducen en comportamientos, en el entendimiento que reflejarán la manera de pensar, sentir y actuar, las personas asumen el rol y compromiso que debe corresponderle a cada uno.
(3)

3.b.ii Políticas de la empresa

Son fundamentales, y emanan de la filosofía empresarial, son reglas, guías, normas que rigen el actuar de las personas en una organización, deben ser uniformes, deben ser cumplidas por todos sin excepción, la política de personal debe ser imparcial y fundamentalmente humana a la hora de corregir, sancionar y premiar al personal. (3)

3.b.iii Rol del gerente

Se necesitan gerentes, que sean líderes democráticos pero con autoridad moral, respeto, credibilidad, la cual debe proyectar y lograr de su gente. Existen muchos gerentes, basados solamente con formación cognitiva y teoría gerencial, experiencia en los negocios, experiencia en la profesión, pero no han logrado liderazgo en la habilidad para dirigir y conquistar a su gente, dejando mucho por hacer en el trato con la gente, asumen poses arrogantes y creen que el estatus les da un poder sobre la gente y que los obnubila la conciencia sino es bien utilizado, se convierte en un cáncer que fustiga y asfixia a toda la organización, creando un clima laboral negativo, la única autoridad que se necesita, es la legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.(3)

Los directivos que favorecen sistemas de dirección participativa incrementan los niveles de satisfacción y mantienen con facilidad una posición de liderazgo, contribuyen a un buen clima laboral en la organización que dirigen. 49 Pero los directivos autoritarios, que amenazan la satisfacción en el trabajo, por medio del estrés, la sobrecarga y la insatisfacción personal en las relaciones interpersonales de la organización, se constituirán en los peores socios del área de recursos humanos. (9)

Entre las más graves consecuencias que un directivo sea autoritario, es que aumenta el índice de rotación de personal, se anula o se pierde la iniciativa y la creatividad, se contribuye al efecto negativo de los grupos informarles y en general aumenta la cantidad de colaboradores insatisfechos. En las empresas medianas y grandes incluso parte de este grupo de colaboradores insatisfechos puede pasar a convertirse en un saboteador en potencia, transformándose en un colaborador que manifiesta su inconformidad a través de la generación de perjuicios a la compañía. (9)

3.b.iv Condiciones de trabajo

Se refiere a tener condiciones de trabajo saludables, ambientes, adecuadas prestaciones de salud, vacaciones, que garanticen el bienestar del trabajador, servicios como comedor, guardería, becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a utilidades de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.(3,4)

3.b.v Sistemas de reconocimiento

La instalación y evaluación de sistemas de incentivos para incrementar la productividad es común en la mayoría de los países en América Latina, la búsqueda de una mayor productividad en los servicios de salud forma parte indisoluble de las orientaciones y propuestas de las reformas sectoriales y es componente esencial de la racionalidad económica propia de dichos procesos, siendo parte imprescindible de una nueva gerencia, moderna y responsable, tan necesaria en todos los países. (26)

El Reconocimiento es fuente vital para el desarrollo individual; es fundamental reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, el valor en el desempeño laboral que deben distinguir el uno del otro, orientar a algunos que están en el nivel estándar, despertar sus potencialidades etc. (3)

Muchos de los sistemas de reconocimiento, se realizan después de una evaluación del desempeño, cuyo objetivo debe ser corregir las debilidades, reconocer los logros, capacitar, promocionar a los trabajadores, etc. (3)

Para muchos autores, el reconocimiento resulta en muchas personas más importante que el dinero. (3). El asunto de los incentivos es complejo y conflictivo, bien sea como objeto de análisis o como estrategia de intervención. Si, además, se lo vincula con la productividad, se incrementan su complejidad y su pertinencia para el desarrollo de los servicios de salud, factor que acarrea consecuencias para los trabajadores. (26)

3.b.vi Sistemas de compensación

El sistema de salarios es igualmente importante, debe considerarse la consistencia salarial interna, es decir, el justo precio del trabajo en función

de la complejidad y la responsabilidad individual, hoy, “la antigüedad ya no es clase” lo que vale es la capacidad que cada uno muestre en su labor. (3)

Debe existir en toda organización una política salarial, inspirada en un trabajo de análisis y evaluación de puestos que determine el valor individual de cada cargo, debe considerarse referencialmente los sueldos promedios del mercado en cargos y empresas similares. (3)

3.b.vii Empoderamiento del personal

Es recomendable empoderar a toda la gente, no sólo a algunos, ya que existe diferencia en la gente que no es empoderada, de la que lo está; quienes se sienten opacados, limitados, temerosos y hasta inseguros de sí mismos, rinden menos, no se identifican con la organización y su compromiso es menor.(3)

3.b.viii Valor del recurso interno

La búsqueda de talento es una actividad constante e, incluso, infinita, esta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales. Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años. (3)

Buscar el talento interno es importante, muchos de los trabajadores poseen la experiencia necesaria ¿Por qué buscar afuera alguien capaz que tenemos dentro?.Deben darse oportunidades a nivel interno cuando se trate de funciones nuevas, o, en todo caso, efectuar un concurso mixto, es una forma de competir con otros profesionales externos. (3)

3.b.ix Dirección y sentido del humor

El humor nos ayuda a crear ambientes más relajados y favorecedores para la solución de conflictos y el establecimiento de un clima laboral libre de tensiones y establecer una comunicación mas fluida. El sentido del humor ayuda a soportar la excesiva carga de trabajo y protege, en cierta medida contra el estrés. (3)

3.b.x Evitar los rumores y las bolas

Los rumores hacen circular información que puede ser cierta o no, si no hay un manejo adecuado, este se transforma en verdadero independiente de su

origen. Si se incentivan y activan canales de comunicación se potencian las actitudes positivas hacia los lineamientos y estrategias trazadas por la empresa. (3)

3.b.xi Incluir en sus planes a la familia del trabajador

Podemos decir que existe una nueva triada empresarial: Trabajadores, cliente y familia, la familia debe ser la base de un mundo laboral favorable, el trabajador asiste a su centro laboral con sus planes y preocupaciones de la familia y ésta, indudablemente constituye un importante apoyo emocional y psicológico para él. (3)

Incluir en los planes de la empresa a la familia es fundamental, se logra no sólo el bienestar de la organización al optimizar un clima favorable sino también contribuye en el bienestar de la familia, quienes se deben comprometer con los objetivos empresariales.(3,4)

3.b.xii Horarios flexibles

Algunas organizaciones utilizan los horarios flexibles para los trabajadores cuya labor puede realizarse en horario diferente sin que afecte a otras áreas. Existe una tendencia moderna, que es el trabajo en casa (70%) y trabajo en la compañía (30%), por tener algunas actividades que los trabajadores pueden realizarlo en su domicilio, esto representa ahorro a la empresa y satisfacción para el empleado, se trabajará con una evaluación por resultados y/o proyectos.(3,4)

3.b.xiii Estudios frecuentes del clima laboral

Se debe medir con cierta periodicidad cómo está y qué condiciones o aspectos están contribuyendo positiva o negativamente. Lo usual es recurrir a las encuestas de estudio de clima, sin embargo, no todas las encuestas pueden servir para todas las organizaciones, deben construirse encuestas ad hoc para cada una, que evalúe todas las variables que deben medirse, y, aquellos factores que afectan el clima laboral. Este tipo de estudios generan muchas expectativas, y deben enfocarse a resolver problemas determinados extraídos del estudio, porque de lo contrario, se genera falta de credibilidad y desconfianza en la organización. (3,5,14,15,16,35)

3. c. VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Están dadas por el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está, íntimamente ligado a la motivación de los empleados, cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima

motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.]; pero cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, las peticiones de los sindicatos, etc. El clima, se refiere a una serie de características del medio /ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa. (5)

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria respecto de las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional y puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (5)

Constituye la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento respecto de su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura entre otras. (5)

3. c.i Físicas

Se refiere al lugar de trabajo de la persona, que influye en la percepción que el trabajador posea de su empresa y del apoyo brindado por la misma. (7,41)

3. c.ii Estructurales

Autoritarismo percibido por el cliente interno y determina su forma de actuar con la organización. (7,41)

3.c.iii Sociales (comunicación)

Cada vez son más comunes los estudios de opinión sobre la estrategia y el estilo de dirección de la compañía. Además de aspectos como la comunicación, la formación, el desarrollo o la retribución, cada vez se pregunta más por los estilos de liderazgo o el alineamiento con los objetivos y valores empresariales, siendo confidencialidad, otro elemento indispensable. (7,41)

Merece importante atención, la Comunicación Interna (CI), que se define como la transmisión de información y de entendimiento, mediante símbolos verbales y no verbales, estudiando cuatro tipos de comunicación: Descendente (referente a políticas e instrucciones de los directivos), ascendente (para realizar sugerencias o reclamaciones por parte de los empleados), horizontal (necesaria para la coordinación de funciones) y transversal (utilizada cuando fallan las otras tres vías; la comunicación horizontal se ha relacionado con la satisfacción de las necesidades socio-emocionales de los profesionales; la comunicación descendente se ha vinculado con la valoración que realiza el sujeto acerca de su autonomía dentro de la organización ,siendo estos dos factores los predictores más adecuados de la ambigüedad de rol, según algunos autores. (6)

3 c.iv Personales (personalidad)

Entre los aspectos que reaccionan frente a factores relacionados con el trabajo cotidiano, tenemos: El estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal e influyen en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad, condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional (5,7,8,41)

Entre las estrategias para aumentar la motivación de los profesionales y mejorar el clima laboral, para optimizar la atención primaria, según el ministerio de Sanidad y consumo en España, incluye el desarrollar actuaciones, incluyendo estrategias de marketing, que refuercen el clima organizacional, la cohesión, la motivación, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los profesionales a Atención Primaria, así como establecer programas específicos de apoyo a los profesionales que trabajan en centros especialmente conflictivos y sufren amenazas o agresiones. (45)

Es importante promover la motivación del trabajador, a través de incentivos no económicos, entre los que se encuentran: la facilitación de la formación continuada, la mejora en las condiciones laborales, la mejora en los recursos, mayor autonomía en la toma de decisiones, la participación en la organización del trabajo a través de grupos de mejora, el acceso a tecnología, mayor flexibilidad en la composición de los equipos, etc. Impulsar objetivos de equipo comunes, clarificando las funciones y distribuyendo de forma equilibrada las cargas laborales. (2,3,4,5,7,8,19)

Factores psicosociales como las nuevas demandas de una más elevada productividad y habilidades de los trabajadores, la pérdida del control

sobre el trabajo están amenazando la salud física y mental de los trabajadores, enfermedad coronaria, desórdenes músculo esqueléticos, depresión o enfermedad del ausentismo están fuertemente influenciadas por esos nuevos aspectos psicosociales del trabajo. (9)

Entre otros factores presentes en los ambientes laborales que afectan la salud de los trabajadores, está el estrés que forma parte de nuestra vida cotidiana hasta tal punto que puede considerarse como «el malestar de nuestra civilización», afectando tanto a la salud y al bienestar personal, la satisfacción laboral y colectiva y la productividad en la empresa, conllevando al síndrome de Burnout, siendo responsables de su apareamiento los factores personales, profesionales e institucionales, y los tres aspectos o dimensiones son el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal. El cansancio emocional se ha definido como desgaste, pérdida de energía, agotamiento y fatiga, que puede manifestarse física, psicológicamente o como una combinación considerándose desde el punto de vista epidemiológico, más frecuente en mujeres que trabajan en atención sanitaria. (46)

3.c.v Del Comportamiento Organizacional

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto, y tienden a formar parte del proceso de desvinculación organizacional. (5,7,41)

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ej. productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros. (5,8)

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (5)

Likert, según su teoría, establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben. Por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, y, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, siendo las siguientes: (5,8,36)

Variables causales: definidas como independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.(5,30,36,42)

Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales. (5,30,36,42)

Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (5, 36)

La interacción entre estas variables trae como consecuencia la determinación de los dos grandes tipos de clima organizacionales.

3. d TIPOS DE CLIMA

3.d.i Autoritario

Se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este, a su vez, consta de dos variantes:

Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor;

la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. (5,30,42)

Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. (5,30,36,42)

Es donde el jefe, gerente o director contribuye a crear un clima laboral negativo que se alimenta de canales de comunicación estrechos, ordenes que se imparten para dirigir autómatas (ordenes que deben cumplirse por el temor de recibir una sanción) y escaso o nulo reconocimiento, constituye en el peor socio con el que puede contar un área de recursos humanos, una de sus conductas típicas es pedir al responsable de recursos humanos que mejore el clima laboral, cuando el mismo es el causante de tal situación. (47)

Entre las más graves consecuencias de este tipo de entorno tenemos que aumenta el índice de rotación de personal, se anula o se pierde casi en su totalidad la iniciativa y la creatividad, se contribuye al efecto negativo de los grupos informales y, en general, aumenta la cantidad de colaboradores insatisfechos. (47)

Existen características negativas de personalidad de los jefes, que conllevan a riesgos de malestar en el entorno laboral, enfermedades psicosomáticas, incomunicación, etc.-que caracteriza a los empleados, el trabajar bajo esta clase de directivos, así también implica para la empresa (baja productividad, absentismo, etc.), por lo que debe adoptar medidas preventivas y/o correctivas conducentes a recuperar y mantener un buen clima laboral, porque si no incluso puede verse involucrado en posibles pleitos judiciales. (46,48)

3.d.ii Participativo

Se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización, se divide en dos:

Sistema III. Consultivo: Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados

tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en objetivos por alcanzar. (5,14,30,42)

Sistema IV. Participación en grupo: su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. (5,14,30,42)

Un mal clima laboral, por tanto, se traducirá en una serie de factores como, por ejemplo, alta rotación de la plantilla, cambio en los comportamientos ante el trabajo, falta de compromiso con la empresa e incluso absentismo laboral. (35,42)

3.e DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Según Litwin y Stringer, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

3e.i Estructura

Representa la percepción que tiene 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 el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.(5,24,41)

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.(5)

La flexibilidad, conocida por el grado en que los individuos perciben restricciones o no en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la

ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas. Es opuesto a la rigidez de la estructura.. (38)

3.e.ii Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, pudiéndolo realizar sin tener que consultar constantemente al supervisor; 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 supervisión en el trabajo y que sienten que la responsabilidad de los resultados está en ello, contar con autoridad para lograr los objetivos . (5,24,41,42)

3. e.iii Recompensa

Es la percepción de los miembros de la organización, sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, y se relaciona con diferentes niveles de desempeño. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, los empleados son reconocidos por el desempeño (5,24,41,42)

3.e.iv Desafío

Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización a cerca de los desafíos que impone su trabajo, la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (5,24,41,42)

3.e.v Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.(5,24,41,42)

3.e.vi Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización ya que todos trabajan por un objetivo común.(5,24,41,42)

3.e.vii Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. (5,24,41,42)

3.e.viii Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.(5 ,24,41,42)

3.e.ix Identidad

Es lo que los identifica con la empresa, las personas que se adaptan a su clima, permiten que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto y tienden a formar parte del proceso de desvinculación organizacional, siendo en sí el sentimiento de pertenencia a la organización, que es un integrante que contribuye en el logro de los objetivos institucionales, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (5,24,41,42)

3.f. MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

El objetivo que se busca cuando tratamos de evaluar el clima laboral de una determinada organización, es averiguar por qué las personas que trabajan en la misma estructura empresarial están o no motivadas ante sus obligaciones profesionales. (5,35)

Es importante determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional, como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente, según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional. (31)

Se pueden plantear dos niveles de estudios de clima:

A nivel de macro fenómenos: Los de naturaleza sustantiva o física que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros

fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico, entre los que podemos mencionar:

- la situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional;
- los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como, por ejemplo, las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc. y otros que resulten vinculados a la generación del clima;
- los de proceso como, por ejemplo, las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico;
- los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima como, por ejemplo, la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado;
- todas las combinaciones posibles a partir de cada uno de los anteriores y ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad. Pueden ser también de tipo causal - explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como, por ejemplo, como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc. (31)

Estudios a nivel de micro fenómeno: Son los de naturaleza aplicativo y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico, tienen la utilidad de diagnosticar el clima "in situ" y detectar cuáles de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y los utiliza para regular el correcto funcionamiento organizacional y que sea preventivo y no sólo reactivo. (31)

Álvarez explica que los estudios sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos; la primera categoría

corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que influye sobre la variable independiente; en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un interpuesto entre variable interviniente; y la tercera , lo ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un efecto de variable dependiente. (33)

Como una variable independiente, sugiere que la manera como el trabajador percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento; como variable interviniente, actúa como un puente, un conector entre la estructura con la satisfacción o el rendimiento; como variable dependiente se refiere a la estructura organizacional formal que incluye la división del trabajo-, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera cómo los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Asimismo, la naturaleza de la tecnología del trabajo. También, los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional. (33)

Como variable independiente actúa en los factores de personalidad, en la necesidad de los miembros de la organización, en la orientación y políticas organizacionales; y, los gerentes que proveen a sus subordinados de autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo; la tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas. (33)

Es importante conocer el estado de la empresa, aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores que pueden influir en el desempeño de su personal. También imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas. (49)

Moos R H y Moos E J, luego de estudios realizados en deportistas han integrado los distintos factores que influyen en el clima laboral, agrupados en conceptos de utilidad para medirlo y construyeron una escala, que incluye:

Identidad de equipo Implica el grado en que las personas se preocupan y comprometen con su actividad, al mismo tiempo que se ayudan y colaboran mutuamente entre pares, y los jefes o conductores cooperan y animan a las

personas y demuestran interés por un trato amable y cercano, identifican los objetivos de la organización como propios. (22)

Flexibilidad Se refiere al grado en que se fomenta la autonomía y la iniciativa propia en todas las personas, se escucha la diversidad de opiniones y las reglas o presión constante no son utilizadas por parte de los jefes o autoridades para mantener al resto dominado, pero como miembros de un equipo deben seguir ciertas pautas dentro de una estrategia para obtener los mejores resultados, no haciendo uso sólo de su criterio personal, en situaciones que las circunstancias indican realizar otra estrategia. (22)

Claridad Es el grado en que se percibe una estructura planificada de trabajo. Las expectativas sobre las funciones de cada quien son bien conocidas. Las reglas y objetivos, así como los pasos a seguir para conseguirlos, están bien definidos; cada uno conoce de forma precisa lo que se espera de su rendimiento y aporte al grupo, el rol de cada persona está bien definido; la comunicación es primordial, ya que de lo contrario los integrantes de los equipos no sabrán que esperan de ellos y no gastarán sus energías en tareas que no les compete. (22)

Comodidad El grado en que el ambiente físico contribuye a crear un entorno laboral agradable, teniendo todas las personas las comodidades básicas y la infraestructura indispensable para el mejor cumplimiento de sus labores. (22)

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique la valoración del clima un elemento que debe permanecer constante para el éxito del estudio, debe ser la confidencialidad, donde se le garantiza al empleado sus respuestas y que estas no pueden ser asociadas con su identidad. (49)

3.f.i Metodología

Comprende las mismas etapas que la investigación científica: Identificar el problema, planificación-hipótesis, ejecución, interpretación de datos, conclusiones y sugerencias. (31)

El método que con más frecuencia se utiliza para la evaluación de clima, es la encuesta de clima laboral, como herramienta más popular, siendo su realización una tarea, que puede convertirse en complicada, si no se cuenta con especialistas en el tema, para que tenga validez y confiabilidad y que además, conozcan como debe aplicarse a los Recursos Humanos de la empresa, para que junto con los dirigentes de la organización sean los idóneos en su aplicación; es importante que sea contestada en forma de

anonimato para los trabajadores, para que, así, ellos puedan responder con tranquilidad. (30,31,35,39,40,49,50)

Existen otras herramientas para evaluar el clima laboral, como dinámicas de grupo, entrevistas personales, observación directa en el lugar de trabajo, análisis documental, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, etc., y son en función del tipo de empresa, por lo que una metodología puede resultar más efectiva que otro; es pertinente usar el uso de varias en forma simultánea, ya que cada una puede brindar una perspectiva diferente y que se confirmen por varias las hipótesis planteadas (30,31,35,39,49,50)

En relación a la conveniencia de emplear un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, depende de los responsables de su aplicación. Ya que los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes o relevantes en relación al contexto organizacional específico; mientras que los propios podrían reflejar mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su pertinencia o relevancia, pero por supuesto que deben seguir todos los procesos necesarios para otorgarles validez y confiabilidad. (31)

La validez implica que el instrumento haya sido probado, en su contenido, que los ítems planteados para medir el clima sean los adecuados; esto lo deben determinar los expertos como también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, es decir, estadísticamente qué ítems han sido aceptados y cuáles rechazados. (31)

La confiabilidad implica que el instrumento esté tan bien elaborado que podamos confiar en sus resultados, para probarla, es conveniente utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que arrojen resultados estadísticamente muy cercanos. (31)

Es imperante el consultar a los miembros de la organización, departamento, división, etc., los siguientes aspectos:

Objetivos ¿Conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan éstos?. Misión, visión, estrategia, etc.

Comunicación ¿Consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?

Grupo de trabajo ¿Creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?

Condiciones de trabajo ¿Sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?

Oportunidades de carrera ¿Sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.

Competencia supervisada ¿Confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

Compensación y reconocimiento ¿Qué tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo? (49,50)

3.f.ii Fases en la realización

Desafío y Comunicación de la encuesta. Se definirán los factores sobre los que se quiere enfatizar las preguntas, el tipo de escala de las respuestas e, incluso, el cuadro de mando de la organización. Es conveniente que se lleve a cabo por la Dirección de la empresa, ya que es la que conoce la organización, asesorados por el consultor, experto en clima laboral, debe definirse una estrategia para comunicar a los empleados su realización, definiendo en forma clara el objetivo de la misma; siendo muy importante que el empleado tenga la sensación de que "sirve para algo" y lograr que se implique totalmente. (35)

Realización de la encuesta. Puede realizarse en papel o en formato electrónico, lo ideal es que se realice a la totalidad de la plantilla de la empresa, pero principalmente, dependerá de la finalidad de la misma, debiendo recoger todos aquellos aspectos que la empresa desee evaluar, planteando preguntas sencillas y directas. (35,49)

No todos los que fueron seleccionados, para participar en la evaluación del clima laboral, lo harán; aún cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa y las posibles consecuencias favorables, muchos no querrán colaborar, siendo recomendable, en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación, pero dicha selección debe ser cuidadosa para que sean representativos de la opinión de la organización y fuentes fiables de información. (49)

La encuesta debe contar con las siguientes secciones:

Introducción e instrucciones Indicar el por qué del estudio y cuáles son los objetivos perseguidos, cómo llenarla y devolverla y los términos de confidencialidad;

Datos del participante No debe ser necesario el nombre, ya que es anónimo, si es necesario conocer los datos básicos o características sociodemográficas, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja; necesario para identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio;

Cuerpo de la encuesta Contiene a todas las preguntas a realizar para la evaluación. (49)

3.f.iii Gestión de los resultados

Una vez realizada la evaluación del clima laboral, es trascendental, una correcta gestión de los resultados obtenidos, independiente de la metodología utilizada, posterior al adecuado análisis cualitativo y cuantitativo de datos, por parte del experto en el tema, la estrategia que se establezca ha de tener una aplicación real. (35)

Le corresponde a la Dirección de la empresa, comunicar los resultados de la encuesta a los empleados y debe involucrarseles de esta manera en las futuras estrategias que se lleven a cabo a raíz de los mismos. (35)

El llevar a cabo una evaluación de clima laboral, le falta sentido si la empresa no tiene intención de realizar cambios desde el inicio de la misma y si no pretende poner en marcha las medidas correctivas propuestas tras la realización, pudiendo llevar a un empeoramiento en el ambiente de trabajo, ya

que el empleado podría llegar a sentirse "engañado" con la consecuente pérdida de confianza en la empresa, derivando esto de una falta de colaboración en futuras acciones que quieran llevarse a cabo. (35)

Es posible medir de forma objetiva el clima laboral para no depender de opiniones subjetivas (de los jefes y que, además, no suelen coincidir con las de los empleados, que son las realmente útiles en este importante asunto y que tiene una gran relevancia en la motivación y productividad de los empleados). (35)

El clima laboral es una cuestión de gran importancia en la empresa y un buen ambiente de trabajo, puede contribuir a la satisfacción del empleado, repercutiendo en los resultados económicos de la empresa.(35)

El diagnóstico del Clima organizacional proporciona las bases que orientarán la planeación cuidadosa de programas para una intervención efectiva que conduzca al mejoramiento del entorno laboral de la organización, de su productividad y a una mayor calidad de vida de sus trabajadores.

Antes de iniciar cualquier acción para el cambio del clima organizacional, una medida sana es analizar si los cambios deseados no se pueden obtener a través de la utilización creativa del clima ya existente, o, si es posible potencializar o reforzar factores que puedan servir para obtener el cambio.

Generalmente, los cambios se llevan a cabo mediante la práctica de programas o estrategias de desarrollo organizacional, como respuesta a la necesidad de cambio, que presupone el interés y real compromiso de los directivos, ya que sin este compromiso será más difícil avanzar en el proceso de cambio.

Las intervenciones de desarrollo organizacional, que engloban una estrategia psico - sociológica - educativa, parten de la premisa de que "las personas se encuentran en un estado de crecimiento continuo y que, en condiciones mejoradas, este desarrollo dará origen a beneficios positivos para la organización y el individuo.

Existen distintas aproximaciones, que pone el énfasis en la mejora de sus empleados bajo la premisa de que constituyen el elemento causal clave para el cambio; los líderes juegan el papel de dinamizadores. Otra aproximación es aquella que plantea como primordial la implementación de modificaciones a

nivel de los procesos y estructuras de la organización; pero el modelo de intervención que articulan estas dos posiciones es el más efectivo.

III. JUSTIFICACIÓN

La relación entre el individuo y la organización es conocida desde tiempos antiguos. Las organizaciones seleccionan recurso humano para lograr mediante ellos sus objetivos de producción, rentabilidad, ampliación de mercado, satisfacción del cliente y otros, y, los trabajadores tienen sus propios objetivos que son salario, estabilidad laboral, condiciones de trabajo y desarrollo profesional. El equilibrio organizacional y el éxito de la organización depende del intercambio que se logre entre ambas partes. (13).

El comportamiento que asumen los trabajadores, depende en forma directa del comportamiento administrativo de la empresa y las condiciones organizacionales que perciben de la misma, siendo la motivación un factor determinante para lograr los resultados en las organizaciones.(2,3,13)

En el marco de la atención primaria de salud de España, se considera estrategia importante reforzar el clima organizacional, la motivación y la satisfacción del trabajador, a través de mejorar las condiciones laborales y su formación continua (45).

El clima organizacional o laboral, es un factor que influye en la actitud del personal de una organización, sea ésta del sector público, privado u otro; afectando directamente la productividad de la empresa y el grado de calidad de los servicios ofertados. (2,3,5,13,16,35)

Hezberg señala: “Existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral: el trabajo mismo, logros, reconocimientos recibidos por el desempeño, responsabilidad y ascensos y factores extrínsecos que no pueden ser modificados por el trabajador, los cuales son relacionados con la higiene, políticas de la organización, supervisión, disponibilidad de recursos, salario y seguridad, siendo las más eficaces las intrínsecas”. (1)

Debido a que el comportamiento del trabajador es resultado de las percepciones que el propio trabajador posea de su ambiente laboral, es indispensable que este sea positivo, para motivarlo en la realización de sus tareas y lograr un desempeño eficaz y eficiente, conduciendo a una mayor rentabilidad empresarial, segura de sí misma y con visión definida; así como aceptación y orgullo de sus trabajadores. (3,4,5,11,,17,26)

Considerando que el recurso humano es la parte más importante de toda organización, ya que son quienes logran alcanzar los objetivos y las metas de una organización o institución, es necesario que los trabajadores trabajen en un clima positivo, donde se sientan plenos para realizar sus tareas profesionales. (3,5)

Se consideró importante estudiar el clima laboral en el personal del departamento de Medicina Interna, para conocer sus motivaciones en relación con la tarea que les corresponde desempeñar dentro de la organización, ya que ello se manifestará en las actitudes hacia sus compañeros de trabajo, hacia sus superiores, pero, sobre todo, con los clientes (pacientes).

El presente estudio permitió conocer el nivel de satisfacción del personal a través de miembros del equipo de atención, se exploraron las percepciones del ambiente laboral de los trabajadores del departamento de Medicina Interna del Seguro Social; es indispensable esta información, la cual permitirá a las autoridades desarrollar acciones para la mejora de los servicios a través de intervenciones para el perfeccionamiento del desempeño y motivación de los trabajadores.

IV. OBJETIVOS

GENERAL

Evaluar el clima laboral en el personal del departamento de Medicina Interna del Hospital General de Enfermedades (HGEC), del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Guatemala -I.G.S.S.- y su relación con su satisfacción laboral.

ESPECIFICOS

Determinar las características sociodemográficas del personal del departamento de Medicina Interna del HGEC del -I.G.S.S.-

Determinar las dimensiones del clima organizacional que identifican el nivel de satisfacción del personal.

Determinar las variables sociodemográficas que influyen en las percepciones del personal acerca del clima organizacional.

V. MATERIAL Y MÉTODOS

A. Tipo de estudio El presente estudio es descriptivo, prospectivo, observacional.

B. Población o Universo 216 trabajadores, divididos en los siguientes estratos:

68 médicos/as.

2 psicólogas.

2 secretarias.

3 técnicas.

141 enfermero/as

Todo el personal del departamento de medicina interna.

C. Muestra Se tomó toda la población.

D. Sujeto del estudio Personal que labora en el departamento de Medicina interna del Hospital General de Enfermedades del Seguro Social, nombrado/a trabajador/a temporal.

E. Criterios de inclusión y exclusión

a. **Criterios de inclusión** Trabajadores del seguro social, nombrados o no que se encuentran laborando en los servicios de encamamiento de medicina interna del HGEC y que estén bajo el mando del jefe médico del departamento o de la superintendente de enfermería.

b. **Criterios de Exclusión** Personal que se rehusó a contestar la encuesta, personal que se encontró de vacaciones o suspenso por accidente o enfermedad y que se encontró fuera de la institución en el momento de realizar la encuesta.

F. Variables

Características Sociodemográficas.

Clima organizacional

G. Operacionalización de variables

Nombre de variables	Definición conceptual	indicador	tipo	Escala de medición
Características Sociodemográficas	Edad Tiempo de vida de una persona desde el nacimiento.	Años cumplidos 18-25 26-33 34-41 42-49 50 ó más	Cuantitativa	De intervalo
	Nivel de Escolaridad Grado de estudio cursado según el sistema educativo nacional.	Primaria Diversificado Universitario	Cualitativa	Ordinal
	Sexo Distinción biológica entre hombre y mujer	Femenino Masculino	Cualitativa	Nominal
	Estado Civil Condición de cada persona con respecto a sus derechos y obligaciones civiles.	Soltero Casado Unido Viudo Divorciado/ separado	Cualitativa	Nominal
	Puesto de trabajo Actividades que realiza regularmente la persona	Secretaría Psicología Técnica Enfermería Médico	Cualitativa.	Nominal
	Tiempo de laborar Se refiere a los años de trabajo en la organización	0-5 6-10 11-15 16-20 21-25 26-30 Más de 30	Cuantitativa	De intervalo

Dimensiones del Clima laboral u organizacional	<p>Son las dimensiones del clima organizacional que identifican el nivel de satisfacción del personal, conocidas como:</p> <p>Estructura Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, trámites procedimientos, normas, obstáculos a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor.</p>	<p>Burocrático</p> <p>Flexible</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Nominal</p>
	<p>Responsabilidad Percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.</p>	<p>La supervisión que reciben es de tipo general</p> <p>La supervisión que reciben es de tipo estrecha</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Nominal</p>
	<p>Recompensa Percepción de los miembros sobre el estímulo recibido por el trabajo bien hecho.</p>	<p>La organización utiliza más el premio.</p> <p>La organización utiliza más el castigo.</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Nominal</p>

	<p>Desafío Metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados fines o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.</p>	<p>La organización promueve la aceptación de riesgos. La organización No promueve la aceptación de riesgos.</p>	Cualitativa	Nominal
	<p>Relaciones Percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.</p>	<p>Satisfactorio Insatisfactorio</p>	Cualitativa	Nominal
	<p>Cooperación Sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda.</p>	<p>Existe apoyo No existe apoyo</p>	Cualitativa	Ordinal
	<p>Estándares Cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la misma.</p>	<p>Altos Adecuados Bajos</p>	Cualitativa	Ordinal

	<p>Conflicto El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones</p>	<p>Se enfatiza a que los problemas salgan a luz. Se enfatiza a que los problemas se disimulen. Se enfatiza a que los problemas se escondan</p>	Cualitativa	Nominal
	<p>Identidad El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.</p>	<p>Existe espíritu de compartir los objetivos de la organización. No existe espíritu de compartir los objetivos de la organización.</p>	Cualitativa	Nominal

1. Instrumentos utilizados para recolectar y registrar la información

El instrumento para recolectar la información, lo constituyó un cuestionario de 48 ítemes adaptado por la investigadora y la asesora experta en el tema objeto de estudio, basado en la propuesta de Litwin y Stringer, que evaluó nueve dimensiones del clima organizacional que son: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, cooperación, conflicto, relaciones, estándares e identidad.

Las dimensiones evaluadas del clima, fueron calificadas por los participantes, según la escala de Likert de 1 a 5 puntos, donde 1 significa, totalmente en desacuerdo; 2, parcialmente en desacuerdo; 3, ni en desacuerdo ni de acuerdo; 4, parcialmente de acuerdo y 5, totalmente de acuerdo.

2. Procedimientos para la recolección de información

Para la recolección de datos en el presente estudio se consideraron los siguientes pasos:

2.1 Solicitud de autorización de realización del estudio

Se solicitó al jefe del departamento de Medicina Interna, la autorización para la realización de la investigación, por medio de una carta firmada y sellada por él, que indicaba que podía ser aplicado el cuestionario de clima organizacional a todos los participantes objeto de estudio, dentro de las instalaciones de la unidad y por grupos, según lo consideró la investigadora; dicha carta fue mostrada a los participantes, durante la información del estudio y de la aplicación de la prueba piloto, previo a que firmaran el consentimiento informado.

2.2 Aplicación de la prueba piloto

Se realizó la prueba piloto por medio del instrumento de recolección de datos; para la cual se aplicó el cuestionario de clima organizacional en un grupo de sujetos (10% de participantes del total del universo) con características similares a la población objeto de estudio, los cuales fueron excluidos en la etapa de recolección de datos.

2.3 Análisis de los resultados de la prueba piloto

Por medio del programa de Excel, se determinó si se realizaban o no cambios en la estructura o presentación del cuestionario y para validar la confiabilidad del instrumento.

2.4 Solicitud de aprobación del protocolo de investigación al departamento de Docencia del Seguro Social, para el desarrollo del estudio

Se realizó por medio de una carta con un formato ya pre-establecido a nivel institucional, que indicaba el nombre del estudio, objetivos, asesor y fecha a realizarse, presentando fotocopia completa de todo el protocolo de investigación; adjuntando la carta del Jefe del Departamento de Medicina Interna y del Comité de Docencia de la unidad, el cual fue revisado por un Comité central, quién fue el último en determinar si se autorizaba el estudio o no, por medio de una firma indicando: SE AUTORIZA LA REALIZACIÓN DEL SIGUIENTE ESTUDIO.

2.5 Solicitud del consentimiento informado

Se solicitó en forma individual, a los sujetos que participaron en el estudio, por medio de una carta que indicaba estar informados del objetivo del estudio, de las condiciones del poder participar, la cual fue llenada en forma voluntaria y firmada previo a llenar el cuestionario de clima organizacional.

2.6 Aplicación del Instrumento de recolección de datos

La investigadora integró grupos de 4-5 participantes, de acuerdo con la disponibilidad de espacio físico en la unidad hospitalaria y del tiempo de los sujetos del estudio, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de datos, que consistió en el cuestionario de clima organizacional, posterior a haber llenado el consentimiento informado. Durante el llenado del cuestionario, estuvo siempre presente la investigadora, solucionando dudas que se presentaron en forma grupal o individual.

3. Análisis de los resultados

Para el análisis de los datos obtenidos en el estudio se consideraron los siguientes pasos:

3.1 Procesamiento de los datos

Se revisó el llenado de los instrumentos de recolección de datos, en forma individual, para comprobar que todos los datos generales requeridos hayan sido completados, así como, los ítemes del cuestionario, y se ingresaron a tablas de Excel, previamente diseñadas, con las variables de estudio, y se elaboraron, posteriormente, tablas de salida de los datos.

3.2 Análisis descriptivo de los datos

Se realizó un análisis univariado, para determinar si existe relación de variables socio demográficas con las del clima organizacional.

4. Procedimientos para garantizar aspectos éticos de la investigación

El presente estudio cumplió los principios de: a) autonomía, ya que los sujetos tuvieron la libertad de participar o no, según ellos lo desearon; b) beneficencia, porque no puso en riesgo la vida de los participantes y c) justicia, debido a que existió la misma oportunidad de participación, al incluir a todo el personal del departamento de Medicina Interna. Se incluyeron los siguientes aspectos:

- todos los participantes estuvieron informados del propósito de la investigación y del uso que se les dará a los resultados, conociendo la importancia de su participación;
- tuvieron la opción de no participar en el estudio si ellos no lo deseaban o de retirarse en el momento que lo consideraran;
- se brindó garantía a la confidencialidad y anonimato de los resultados del cuestionario llenado, ya que fueron solo procesados por la investigadora y la boleta de recolección de datos, no incluyó el nombre del participante, ni se publicará información que permita relacionarlos con los resultados;
- se respetó la privacidad de los participantes, ya que no incluyó datos muy íntimos de las personas;
- se respetaron las creencias religiosas y culturales de los participantes, no se incluyó ningún aspecto que afectara a ello;
- existió competencia profesional de la investigadora, buena fundamentación teórica y prudencia al aplicar el cuestionario;
- existió honestidad y sinceridad en cada momento de la investigación por parte de la investigadora, desde que se brindó la información, al obtener el consentimiento informado, durante el análisis, interpretación y comunicación de resultados;
- se solicitó consentimiento informado a los sujetos de estudio para contar con su anuencia a participar;
- se solicitó dictamen al comité de ética de la unidad hospitalaria, coordinado por el Jefe del Departamento de Medicina Interna, requisito indispensable previo a que él proporcionara la carta que autorizaba su realización;

VI. RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos del estudio-evaluación del clima laboral en personal del departamento de medicina interna del Hospital General de Enfermedades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Guatemala -I.G.S.S.S-, realizado de abril a julio 2010.

Inicialmente, se presentan las características socio demográficas de la población estudiada y, luego los resultados del clima laboral, según las nueve dimensiones evaluadas: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, conflictos, identidad, estándares y cooperación; y su relación con las características socio demográficas.

1. Características de la población de estudio.

Tabla 1. Características Socio demográficas

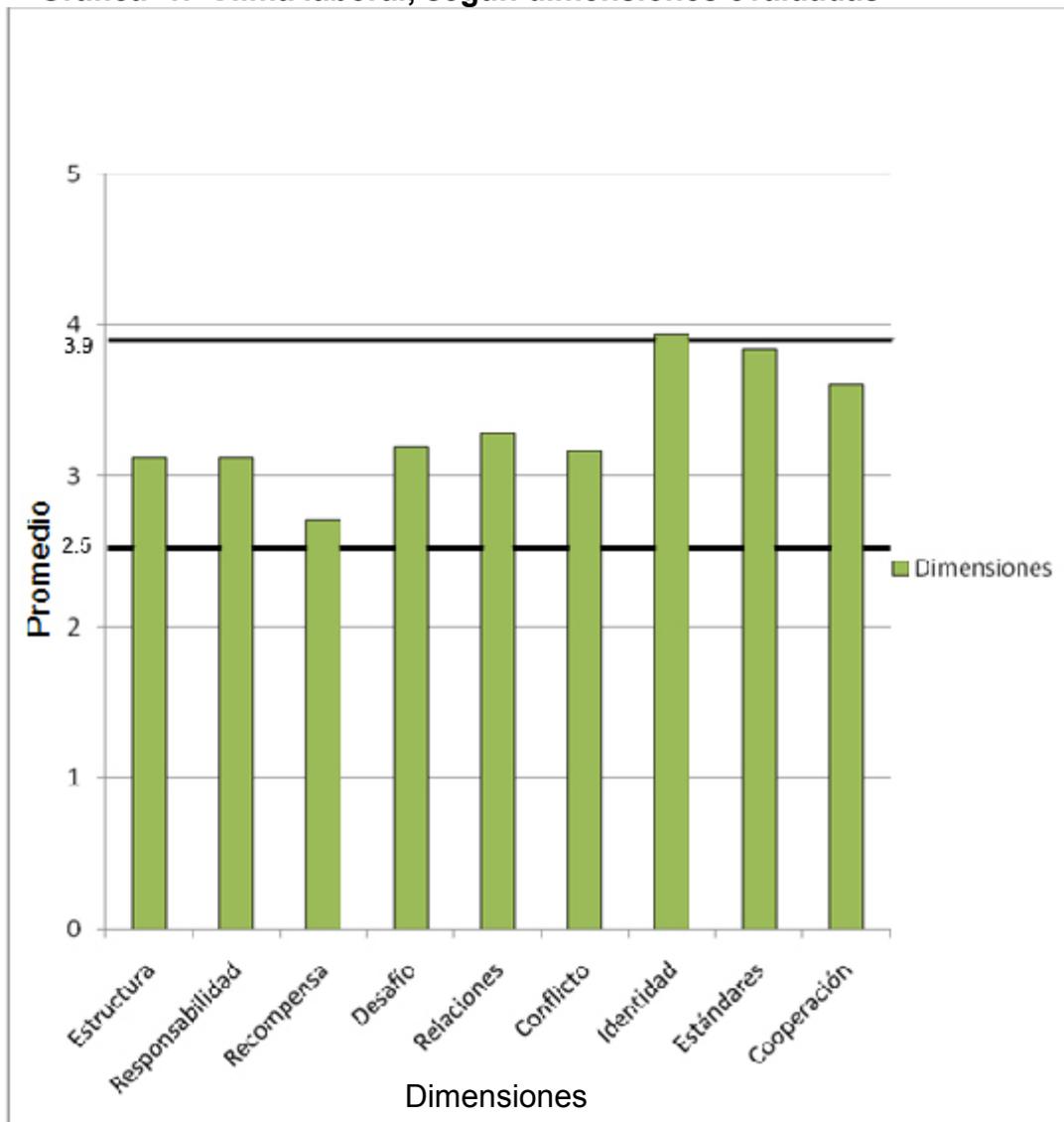
	f	%
EDAD		
18-25 años	30	14
26-35 años	103	48
36-45 años	54	25
46-55 años	22	10
56 años y más	7	3
SEXO		
Masculino	96	44
Femenino	120	56
ESTADO CIVIL		
Soltero	92	43
Casado	96	45
Unido	18	8
Viudo	5	2
Divorciado	5	2
ESCOLARIDAD		
Primaria Completa	2	1
Primaria incompleta	1	0
Diversificado incompleto	27	13
Diversificado completo	62	29
Universitario incompleto	34	16
Universitario completo	37	17
Post-grado	42	19
Maestría	11	5
ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN (años laborales)		
0 a 5	96	44
6 a 10	50	23
11 a 15	27	13
16 a 20	24	11
21 a 25	10	5
26 a mas	9	4
POSICIÓN QUE OCUPA EN LA INSTITUCIÓN		
Secretaria	2	1
Psicóloga	2	1
Técnica	3	1
Enfermera/o	141	65
Médica/o	68	32
HORAS DE CONTRATACIÓN		
4 horas	13	6
6 horas	20	9
8 horas	183	85
FORMA DE CONTRATACIÓN		
Nombrado	128	59
Por contrato	88	41

Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado. Abril-julio 2010

El 62 %, de la población estudiada, está comprendida entre las edades de 18-35 años; en relación al sexo, el 56 % corresponde al femenino; según el estado civil, el 45 % son casados; de acuerdo con los estudios realizados, el 29% tiene estudios de diversificado completo; en relación con la antigüedad de trabajar en la institución el 44 % tienen entre 0-5 años de laborar en la misma; según la posición que ocupa en la institución, el 65 % pertenece al gremio de enfermería; de acuerdo con el horario de contratación, el 85 % tienen un horario de 8 horas; según su forma de contratación, el 59 % es nombrado.

2. CLIMA LABORAL

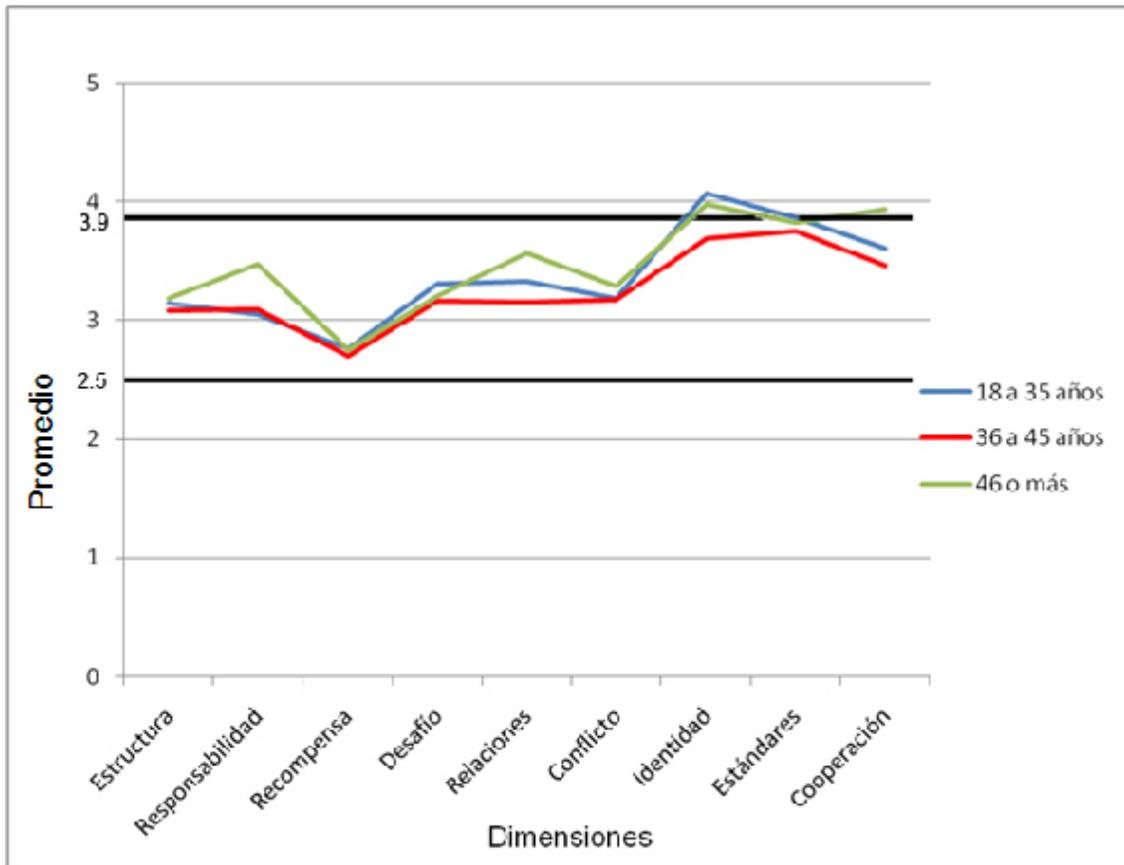
Gráfica 1. Clima laboral, según dimensiones evaluadas



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

La dimensión identidad presentó el mayor promedio (3.94) y la dimensión recompensa obtuvo el menor valor a nivel de (2.71).

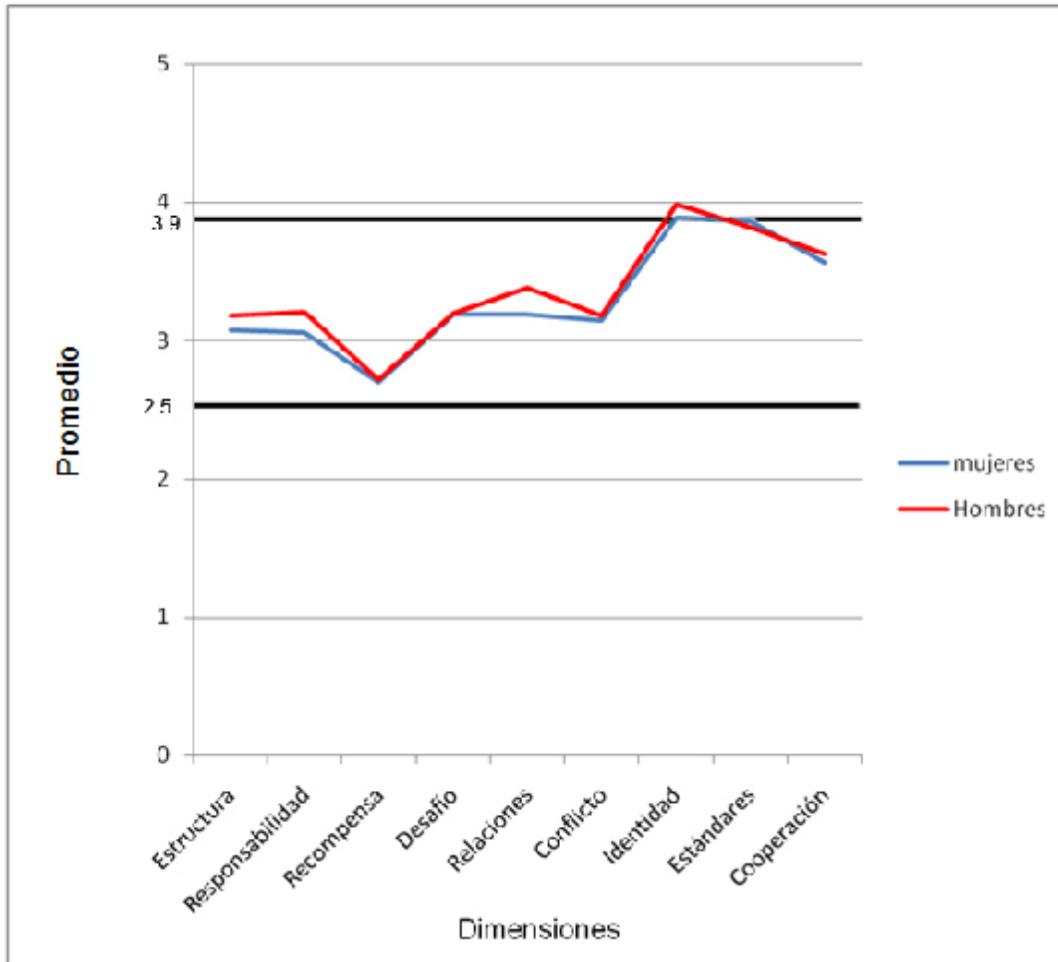
Gráfica 2. Clima laboral, según edad



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

La dimensión de identidad obtuvo el mayor promedio (4.08) por el personal de 18-35 años y la dimensión de recompensa obtuvo el menor promedio (2.70) según el personal de 36-45 años.

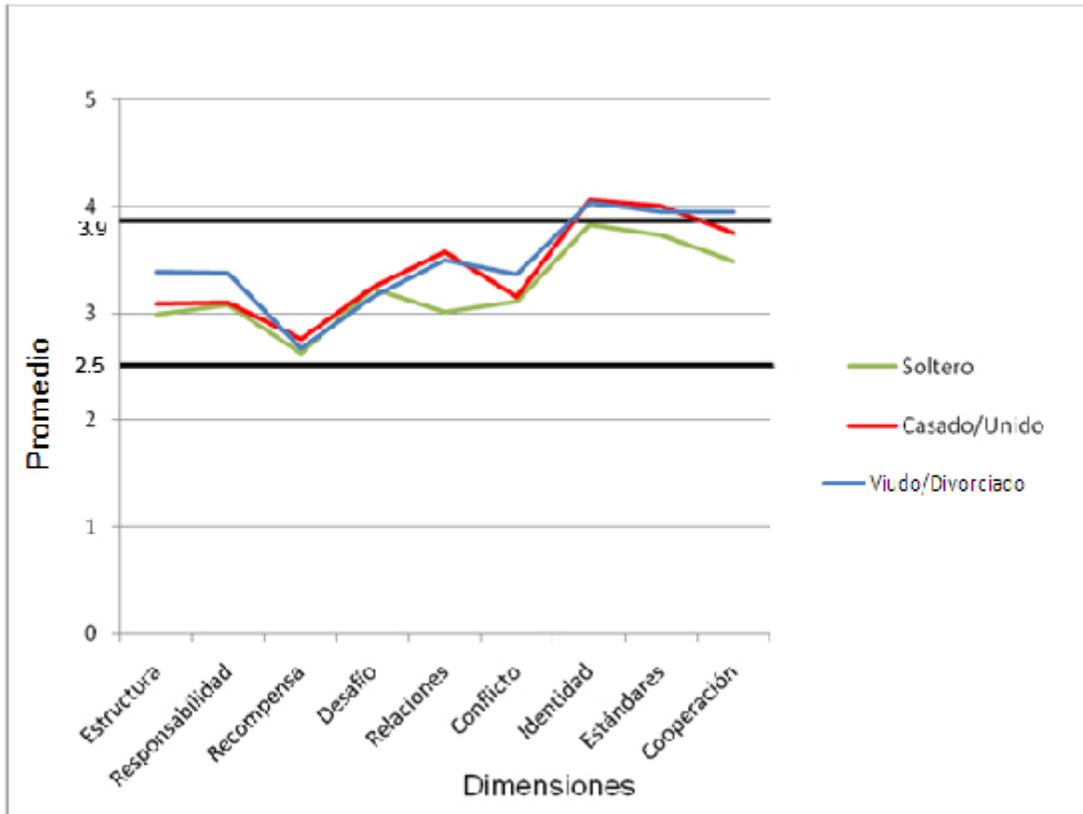
Gráfica 3. Clima laboral, según sexo



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

No se presentan diferencias en la percepción de clima organizacional entre hombres y mujeres. La dimensión identidad presenta el mayor promedio en ambos sexos en (3.89) y la dimensión recompensa presentó el menor promedio, tanto en el sexo masculino (2.70) y en el sexo femenino (2.72).

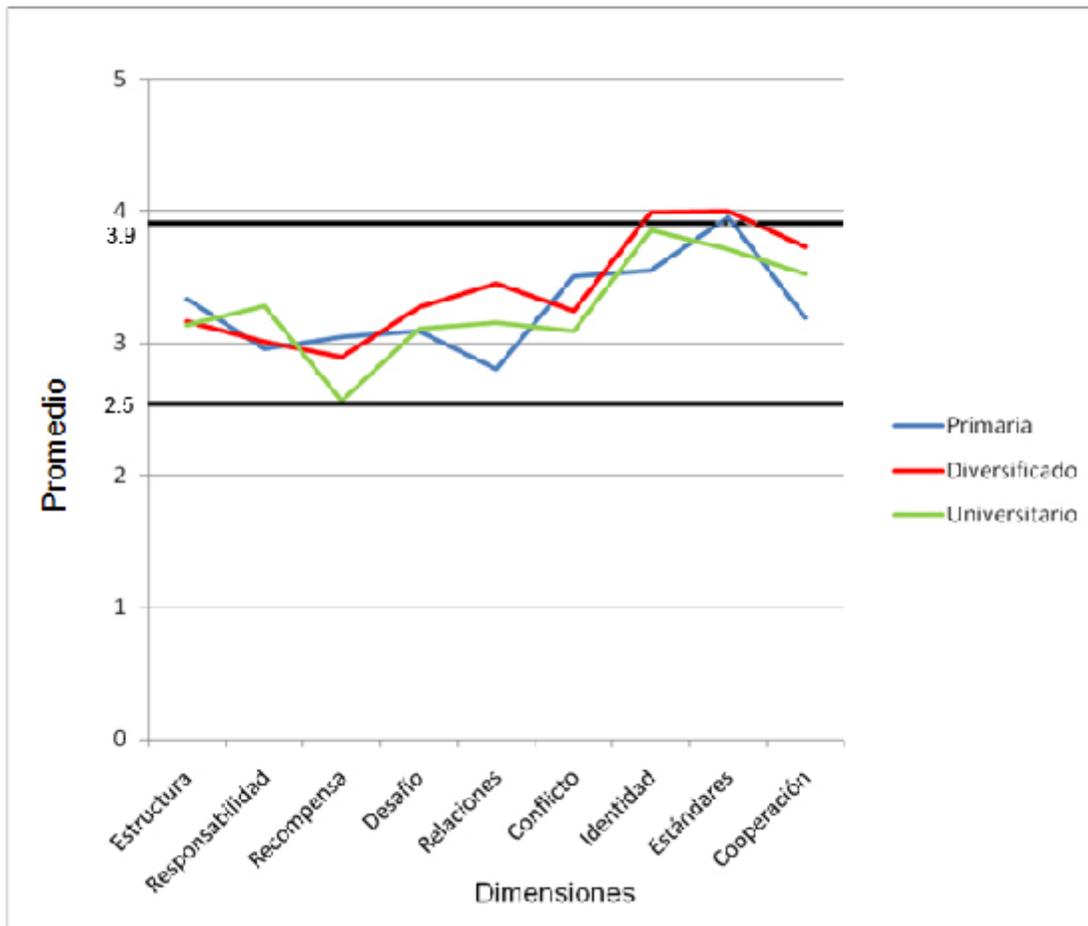
Gráfica 4. Clima laboral, según estado civil



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

La dimensión identidad presenta el mayor promedio en el personal casado/unido (4.06) y la dimensión recompensa el más bajo promedio en el personal soltero (2.63).

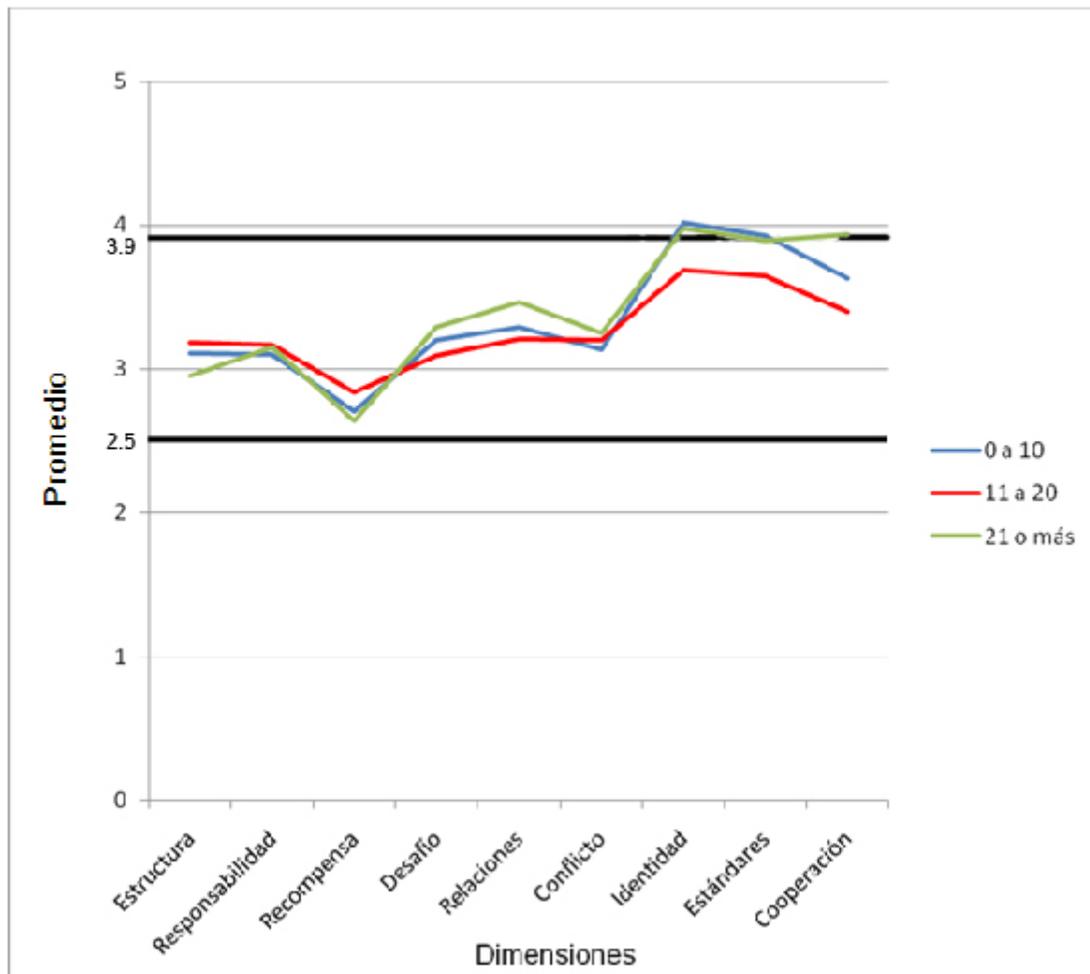
Gráfica 5. Clima laboral, según estudios realizados



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

El mayor promedio se obtuvo en el personal con estudios de diversificado (4.0) en la dimensión de estándares y el más bajo en el personal con estudios universitario en la dimensión de recompensa (2.57).

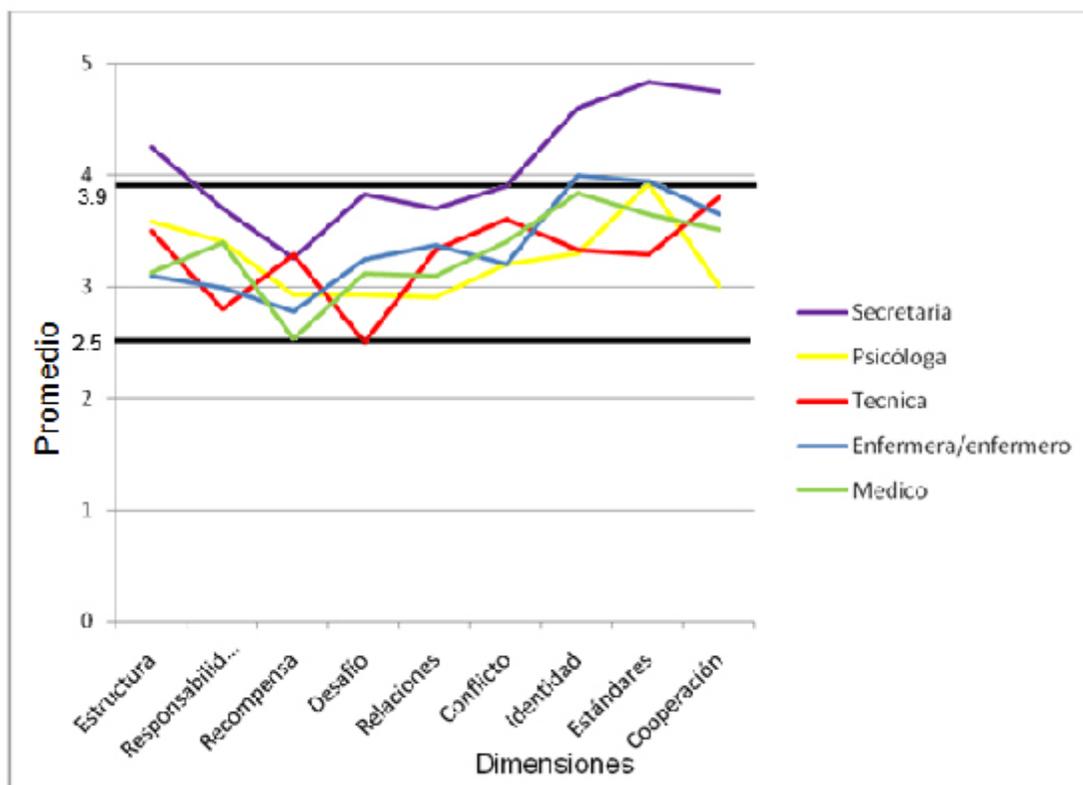
Gráfica 6. Clima laboral, según antigüedad del trabajador en la institución



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

En todos los intervalos de años de antigüedad del personal se obtuvo el mayor promedio en la dimensión de identidad y el menor en la de recompensa.

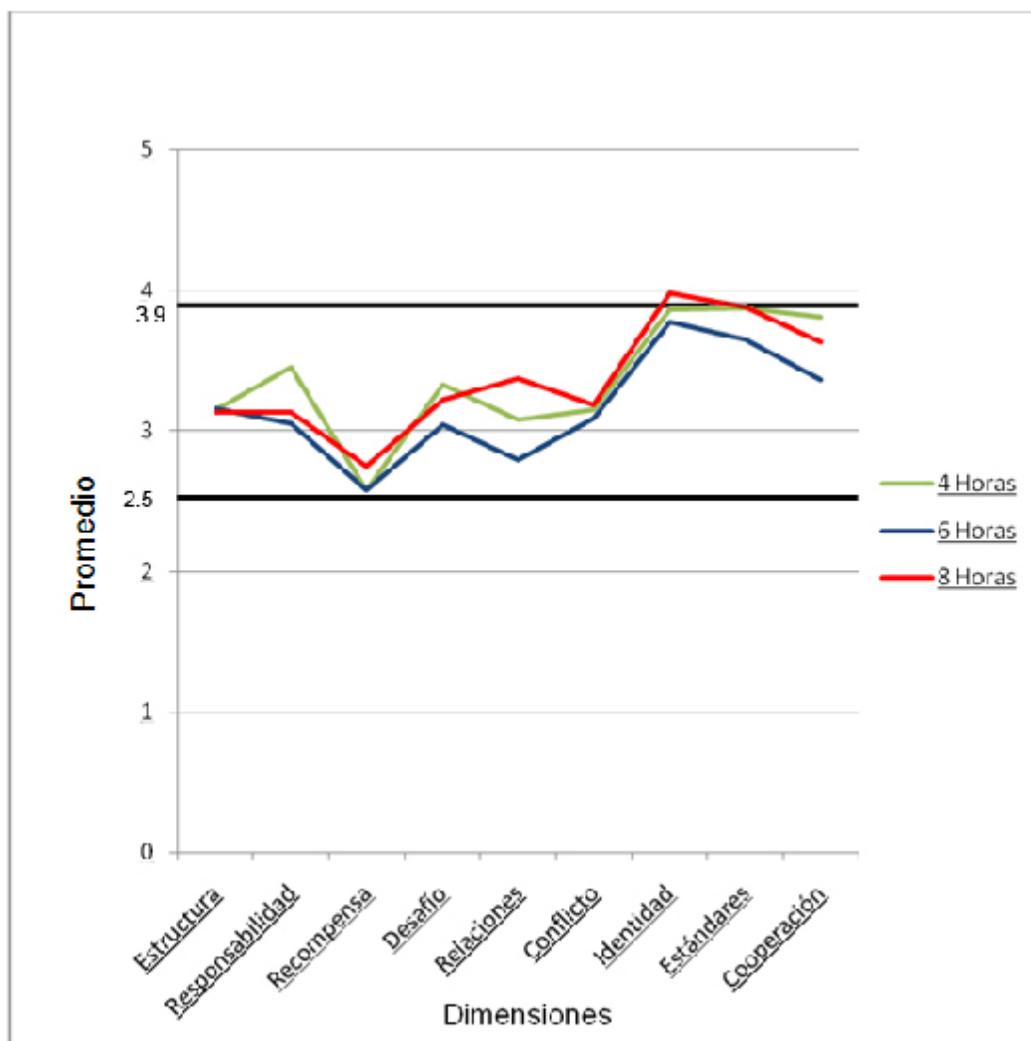
Gráfica 7. Clima laboral, según posición que ocupa el trabajador en la institución



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

En el personal de secretaría se alcanzaron valores adecuados en las dimensiones de estructura (4.25%), cooperación (4.75%), identidad (4.6%) y estándares (4.83%), siendo este, el mayor promedio obtenido de todos los grupos. La puntuación más baja la manifestó el personal técnico en la dimensión de desafío (2.50).

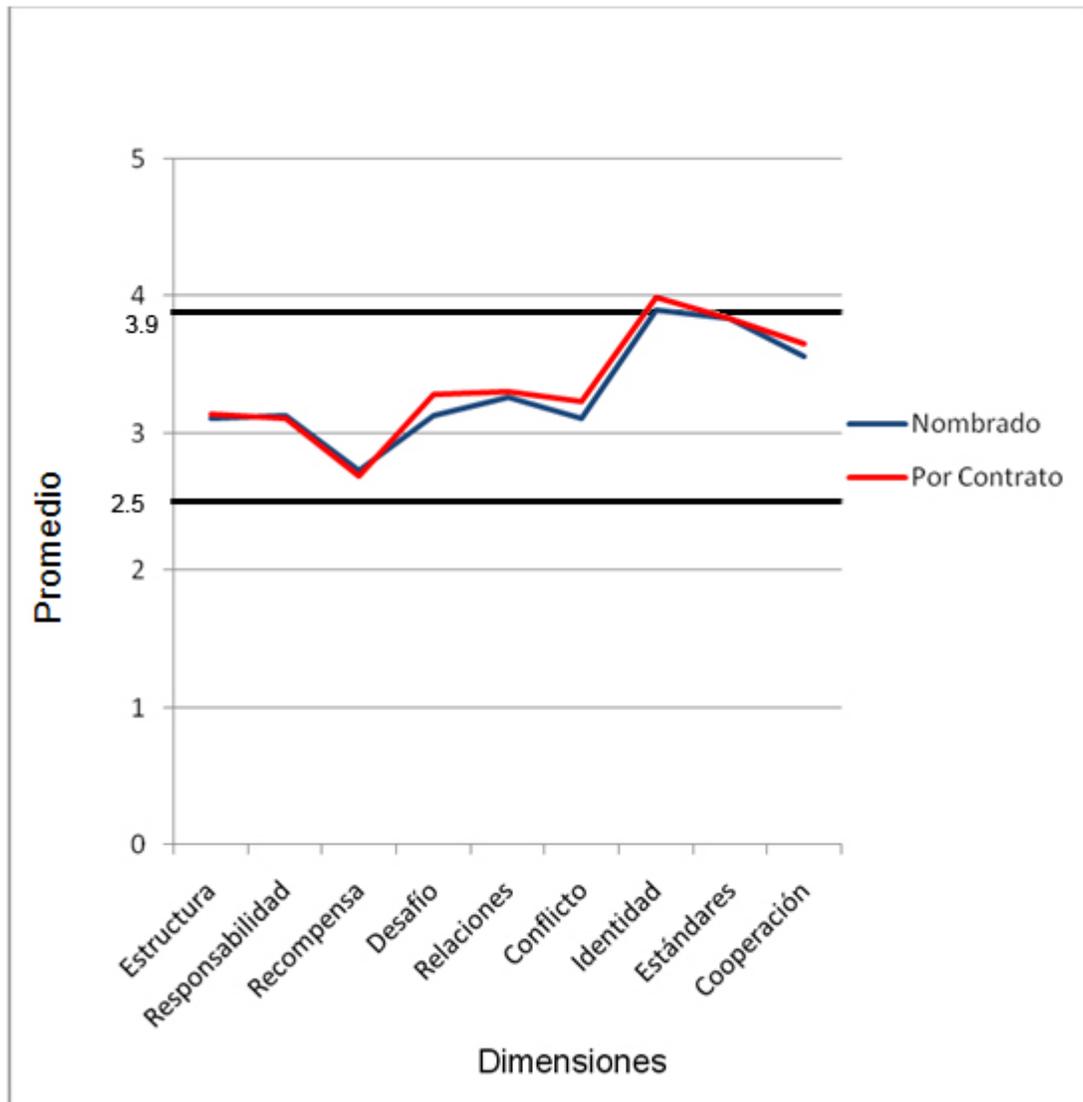
Gráfica 8. Clima laboral, según horas de contratación del trabajador



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

En el personal que tiene 8 horas de contratación, se observó el mayor promedio (3.98) en la dimensión de identidad y en el personal con 4 y 6 horas el menor (2.58) en la dimensión de recompensa.

Gráfica 9. Clima laboral, según forma de contratación del trabajador



Fuente: Instrumento de recolección de datos. Estudio de Clima laboral realizado abril-julio 2010

En la dimensión de identidad se observa el mayor promedio tanto en el personal nombrado (3.90) como en el de contrato (3.99); y el menor promedio se obtuvo en la dimensión de recompensa en el personal nombrado (2.73) y en el personal contratado (2.69).

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para comenzar se analizan y discuten los resultados obtenidos en la evaluación de clima laboral, realizado en los trabajadores del departamento de Medicina Interna del Hospital General de Enfermedades (HGEC) del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -I.G.S.S.-

El objetivo general: Evaluar el clima laboral en el personal del departamento de medicina interna del Hospital General de Enfermedades, para determinar su nivel de satisfacción.

Los objetivos específicos: Determinar cuáles son las características que mejor describen el clima organizacional del departamento de Medicina Interna. Determinar si el clima organizacional es influido por las percepciones de los trabajadores acerca de la estructura, relaciones, recompensa, cooperación, estándares, responsabilidad, desafío, conflicto e identidad de la organización. Determinar las variables que afectan en mayor o menor medida las percepciones de los trabajadores acerca del clima organizacional.

El análisis y discusión de los resultados se organizan de la siguiente manera: Inicialmente, se analizan las características sociodemográficas del personal encuestado, luego el clima laboral y las dimensiones evaluadas asociadas con las características socioeconómicas de los encuestados.

1. Características socio demográficas

En primer lugar, no todos los trabajadores que fueron seleccionados para participar en la evaluación del clima laboral en el Departamento de Medicina Interna del I.G.S.S. lo hicieron, ya que 4% se rehusó a participar; esto obedece a que el personal considera que los resultados de los estudios no son tomados en cuenta por las autoridades y sólo constituyen otro estudio más.

Lo anterior es mencionado en estudios similares por Fernández (29) donde sólo el 80% respondió el cuestionario, que evidenció que el porcentaje de respuesta fue superior en personal no sanitario (84.0%), en el de empresas de servicios (83.8%), y en el personal sanitario (75.1% facultativos y 75.7% enfermeras); aún cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa y las posibles consecuencias favorables.

En relación a la edad de los trabajadores la mayoría (48%) se encuentra comprendida en el grupo de 26-35 años (tabla 1), seguido del grupo de 36-45 años (25%). Ambos representan un 62%; esto obedece a que la población es relativamente joven, considerando que es un hospital de tercer nivel donde se manejan muchos pacientes dependientes en su movilización.

El menor porcentaje (3%), se encontró en el grupo de 56 años o más. Esto se debe a que a nivel institucional el personal puede optar a su jubilación a la edad de 55 años en adelante. Mientras que en el estudio realizado por Fernández la media fue de 37 años (29). Asimismo, en el realizado por Briceño la media fue de 37.8 años con un rango de edad de 21 a 60 años (52). De la misma manera el realizado por Rodríguez, García, Moreno y López la media fue de 40 años, al estudiar una población de 19 a 60 años. (51)

La mayoría de los trabajadores (56%) son del sexo femenino y el 44% de sexo masculino (tabla 1). Esto obedece a que en el personal de enfermería, la mayor parte son mujeres. Asimismo, en secretaría, psicología y técnico todo el personal pertenece al sexo femenino.

Dichos resultados son similares al estudio realizado en Madrid 1992-1997 por Fernández SM y col., para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores de atención primaria, donde 70% correspondió al sexo femenino y el 30% al sexo masculino (29). Asimismo, al realizado por Briceño donde el sexo femenino corresponde al 70% (52) y de la misma manera al realizado por Rodríguez, García, Moreno y López que constituyó un 68% (51).

En relación al estado civil (tabla 1), el 45% corresponde a personal casado, 43% soltero, 8% unido, 2% viudo y 2% divorciado. Esto obedece a que el personal es la mayoría joven y con buena estabilidad de pareja, lo cual puede reflejar en forma indirecta mejor atención al paciente. El resto (4%) que corresponde a viudo y divorciado se relaciona a que es poco el personal mayor de 56 años.

Resultados similares fueron encontrados en el estudio realizado por Rodríguez, García, Moreno y López, donde predominan las personas con pareja con 59.8%, siendo los casados el grupo más representativo con (57.6%) contra las personas sin pareja con 40.3%. (51).

De acuerdo con el nivel de escolaridad (tabla 1), la población presentó las siguientes características: Universitarios 57%, diversificado 42% y primaria 1%, no encontrándose personal sin escolaridad. Esto obedece a que en el personal de salud a nivel nacional, cada vez más se requieren mayores requisitos de capacitación, preparación técnica y escolar para poder ingresar a las empresas a laborar. También hay que considerar que la unidad hospitalaria es de tercer nivel con personal médico especializado, psicología con estudio obligatorio titulado y en enfermería y técnico existe personal en proceso de formación o de estudios a nivel superior.

Similares resultados fueron encontrados por Fernández en personal sanitario, donde el 72% tienen estudios universitarios (29). Asimismo, el estudio realizado por Rodríguez, García, Moreno y López en personal de finanzas de la universidad de Guadalajara México, donde (3.3%) tenía primaria, (12.2%) secundaria, (10.0%) carrera técnica, (16.7) preparatoria, (53.3%) licenciatura y (4.4%) maestría, (51). No obstante, el estudio realizado por Fernández en personal no sanitario (mecánica automotriz), el personal con tercero básico o menos, fueron 7, con diversificado 9 y sólo 3 con estudios universitarios (5).

En relación a la antigüedad en la institución (tabla 1), el 44% tiene de 0-5 años laborados, 23% de 0-10 años, 13% poseen de 11-15 años, 11% de 16-20 años y un 9% más de 21. Estos resultados se deben a que son población joven de reciente ingreso. Además, la edad de jubilación para el personal en la institución es de 25 años laborados, para poder optar a un 80% del salario que poseen durante su último año de trabajo.

Resultados similares fueron encontrados por Fernández, donde la media de años trabajados en atención primaria fue de ocho (29). Sin embargo, en el estudio realizado por Rodríguez, García, Moreno y López (51), los resultados encontrados son diferentes y el grupo con mayor porcentaje fue el que tenía 15 años de laborar, estudiándose un rango desde 2 meses hasta 30 años laborados.

De acuerdo con la posición que el personal ocupa en la institución (tabla 1), el mayor porcentaje (65%) corresponde al gremio de enfermería, 32% al gremio médico y 1% al personal técnico, de psicología y de secretaría. Esto obedece a que es un hospital de tercer nivel, con muchos pacientes dependientes de cuidados de enfermería y de especialidades médicas, donde el personal de secretaría, psicología y técnico son de apoyo a las especialidades médicas existentes.

Resultados similares fueron encontrados en el estudio realizado por Briceño donde el 80% era auxiliar de enfermería, el 16% profesional terciario y universitarios (52). Al contrario del estudio realizado por Fernández, de acuerdo al nivel jerárquico se estudiaron 2 directivos, 2 ejecutivos y 15 operativos (5).

De acuerdo con las horas contratadas (tabla1), se encontró que 85% del personal tiene 8 horas, 9% 6 horas y un 6% 4 horas. Esto corresponde a que el mayor porcentaje del personal es de enfermería y su contrato es de 8 horas. Sin embargo son personal rotativo y en turnos nocturnos trabajan hasta 12 horas. Así también, el grupo de médicos residentes cuyo contrato es de 8 horas, no obstante, realicen turnos de 36 horas cada 4 días. El personal de 6 horas corresponde a técnicos y médicos especialistas y el de 4 horas únicamente a médicos especialistas.

En relación a la forma de contratación (tabla 1), en el estudio se encontró que 59% es personal nombrado y 41% está en forma de contrato temporal; lo cual indica que el índice de rotación del personal puede ser alto, ya que el contrato depende de aspectos administrativos, de la satisfacción del trabajador de la empresa, si hay espacios para que el personal pueda ocupar una plaza vacante, etc.; afectando en forma directa e indirecta en la atención que pueda brindarse al paciente. Asimismo, fueron los resultados encontrados por Fernández, donde el 43% tiene contrato en propiedad y similar porcentaje es personal interino. (29)

Para el análisis y discusión de los resultados del estudio, se utilizó la Teoría del Estructuralismo, la cual se fundamenta en que un sistema se compone de unidades, es decir, de subsistemas que pueden existir independientemente y de sus relaciones estructurales recíprocas. Hay que vincular estas categorías estructurales estáticas y sus enunciados de hechos particulares, con los elementos dinámicamente variables del sistema. (12)

El pensamiento estructuralista es holista: El reconocimiento de que un todo no es la suma de sus partes sino una totalidad regida por relaciones internas que constituyen una estructura; toma lo real, lo descompone y luego vuelve a recomponerlo y sus principios fundamentales son: "Descubre detrás de las cosas una unidad que no podía revelar la descripción de los hechos, cambia de nivel de observación y considera más acá de los hechos empíricos las

relaciones que los unen y señala que estas relaciones son más sencillas y mejor inteligibles que las cosas entre las que se establecen". (12)

Cualquier entidad de la realidad humana es un sistema, o sea, una totalidad constituida por fenómenos relacionados e interdependientes, en la cual el todo posee una prioridad lógica sobre las partes que la constituyen. (12) Para los estructuralistas, "el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo: Tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza y la regulación del comportamiento del individual"; se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. (30).

En este estudio se consideró sistema: Al Departamento de Medicina Interna en forma global, constituyendo el todo y sus subsistemas, los aspectos establecidos en las nueve dimensiones evaluadas; desglosadas en los 48 ítems del cuestionario de clima laboral que fue administrado al personal encuestado y que se determinó al relacionar las características sociodemográficas de la población estudiada y sus correspondientes percepciones de dichas dimensiones valoradas.

2. Clima laboral

El "clima laboral" es el medioambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y, por lo tanto en la productividad. . Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (3, 4, 5, 32, 34,36,37,,38, 39,40,41,42)

Las variables que influyen en el clima laboral son: físicas, estructurales, sociales, personales y del comportamiento organizacional, las cuales son percibidas por el individuo y determinan su forma de actuar con la organización, generando en sí el clima. (7,41)

Debido a que el comportamiento del trabajador es resultado de las percepciones que el propio trabajador posea de su ambiente laboral, es indispensable que este sea positivo, para motivarlo en la realización de sus tareas y lograr un desempeño eficiente y eficaz, conduciendo a una mayor

rentabilidad empresarial, segura de sí misma y con visión definida; así como aceptación y orgullo de sus trabajadores. (3)

Según Litwin y Stringer: Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa; cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; (5,24, 31, 41)

El modelo anterior se tomó de base para este estudio y las mismas fueron evaluadas en un cuestionario de clima laboral, según la escala de Likert de cinco categorías, determinadas de la siguiente manera:

- 1 totalmente en desacuerdo;
- 2 parcialmente en desacuerdo;
- 3 ni en desacuerdo ni de acuerdo;
- 4 parcialmente de acuerdo;
- 5 totalmente de acuerdo.

En la escala de clima utilizada, los valores de referencia son: De 0 - 2.5 inaceptable, de 2.6- 3.9 insuficiente y de 4-5 adecuado; utilizada en el sector público de salud de Guatemala por Miranda. (11)

Al analizar las nueve dimensiones evaluadas en forma global en el estudio (gráfica 1), se encontró que la dimensión identidad presentó el mayor promedio (3.94) y el valor más bajo en la dimensión de recompensa (2.71); pero encontrándose todas las dimensiones en valor insuficiente.

Estos resultados manifiestan que el personal está insatisfecho con: la adecuación de la recompensa obtenida por el trabajo realizado, el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, reglas, procedimientos y trámites a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Así como, a los desafíos que impone su trabajo, la inexistencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo, el grado en que los miembros de la organización (compañeros y superiores), aceptan las opiniones discrepantes y la falta de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Lo hallazgos anteriores están en correspondencia con lo planteado por la teoría del Estructuralismo, en que se fundamentó la investigación, la cual indica que “Un elemento no se comprende cabalmente en forma aislada o

independiente, sino refiriéndolo a la configuración total; lo cual otorga al estudio de las relaciones entre los fenómenos mayor importancia que al estudio de los fenómenos mismos.” (12).

Resultados similares fueron observados por Chaparro y Vega, donde la dimensión con mayor puntaje fue Identidad con un 89.83, la de Relaciones con 82.73, la de Estructura con 82.07 y por último Recompensa con un 80.77. (41). Dichos resultados globales son más satisfactorios a los encontrados en el actual estudio; lo cual podría deberse a que la población estudiada por ellos es de formación profesional técnico a nivel medio y no personal sanitario como en el presente, de una institución de servicio a pacientes que demanda mayor estrés y sobrecarga laboral.

De la misma manera, en el estudio realizado por Piña, López y Delgado en los profesionales de la salud, se obtuvieron los siguientes resultados, tres dimensiones de las cuatro evaluadas estuvieron por debajo de la puntuación media: Motivación con 2.75, reciprocidad con 2.92 y participación con 2.96. Aunque la dimensión liderazgo estuvo entre los límites normales, está muy cerca del límite inferior, por lo que el valor medio total de clima organizacional, en este grupo, está por debajo del valor medio (2.92) (53). Lo que refleja la poca capacidad de estímulo institucional que motive al profesional en su ambiente laboral.

En el estudio de Noriega, Ramos, Couterejuzón, Martín, Mirabal y Díaz los resultados revelaron la existencia de algunas dificultades en el orden de disponibilidad de recursos y en los mecanismos de coordinación y apoyo a las tareas ejecutadas, pero en general, la situación organizacional del mismo era favorable. (54).

Precisamente, en el grupo de los estudiantes del estudio realizado por Piña, López y Delgado todas las dimensiones evaluadas se comportaron de forma aceptable (53). Esto puede ser debido a que estas poblaciones fueron trabajadores comunitarios y estudiantes, quienes, quizá sean menos exigentes con las evaluaciones del ambiente laboral, por ser personal ambulatorio y temporal.

De la misma manera, en el estudio de Fernández, Moinelo, Villanueva, Andrade, Rivera y Gómez se apreció que los Servicios de Urgencias valoraron

por debajo de los Equipos de Atención Primaria en las siguientes dimensiones: Promoción profesional y satisfacción laboral (29)

En relación al clima laboral, según grupo etario (gráfica 2), se determinó que en el grupo de 18-35 años, la dimensión de identidad obtuvo el mayor promedio (4.08), alcanzando un valor de adecuado. El resto de dimensiones sus valores fueron insuficientes. En el grupo de 36-45 años todas las dimensiones tuvieron valores de insuficiente, siendo el valor mayor en estándares (3.75) y menor en recompensa (2.70). En el grupo de 46 o más años, aunque las dimensiones de identidad (3.98) y cooperación (3.94) alcanzaron los mayores valores, todas fueron insuficientes.

En todos los grupos se evidenció el menor valor en la dimensión de recompensa. Estos resultados demuestran que el personal valora mejor la identificación con la institución y los estándares impuestos, que su aceptación con la estructura, recompensa, desafíos, responsabilidad, cooperación, conflictos y relaciones.

En el estudio realizado por Sánchez, Aírola, Cayazzu, Pedrals, Rodríguez y Villarroel (43) al considerar la edad de los académicos, aquellos entre 60 y 65 años evaluaron más favorablemente las condiciones de su entorno laboral, seguidos por el grupo entre 30 y 40 años. El grupo de personas menores de 30 años, percibieron el clima laboral de manera más desfavorable.

En el estudio realizado por Briseño (52), se observa un alto porcentaje de insatisfacción en todas las edades, con la posible excepción del grupo comprendido entre los 41 y 50 años de edad; lo cual podría deberse a que son trabajadores de mayor tiempo laboral y que fueron absorbidos por el ambiente laboral de la empresa.

En relación al clima laboral, según sexo (gráfica 3); tanto en el personal masculino como en el femenino todas las dimensiones fueron insuficientes. Sin embargo en ambos grupos el valor mayor fue en identidad y el menor en recompensa.

Sin embargo, el sexo masculino se expresa más insatisfecho en su ambiente laboral, debido a que el manejo de pacientes en un hospital de tercer nivel, genera estrés y desafíos mayores que no es compensado en forma salarial. Además, debido a que en Guatemala, en la mayoría de hogares, el hombre es quien lleva la mayor carga económica. Por lo que no llena las expectativas

que genera el trabajo realizado y no logra como jefe de hogar brindarle a su familia las condiciones económicas favorables.

Sin embargo contrastan con los resultados reportados por Sánchez, Aírola, Cayazzu, Pedrals, Rodríguez y Villarroel (43), donde en las diferentes variables evaluadas obtuvieron en general una mejor apreciación por parte de los hombres. Esto podría deberse a que en dicho estudio el grupo estudiado fue académico interdisciplinario, profesionales administrativos y de gestión; no personal sanitario, con turnos nocturnos de más de 12 horas, con manejo de pacientes dependientes de movilización y atención especializada, demandas y exigencias por parte de los familiares, que genera mayor estrés con incentivos no gratos.

De acuerdo al clima laboral, según el estado civil (gráfica 4), se determinó que los solteros, en todas las dimensiones los valores son insuficientes; en el personal casado/unido las dimensiones de identidad (4.06) y estándares (4.0) fueron adecuadas, el resto insuficientes y en el personal viudo/divorciado la identidad es adecuada (4.04) y el resto de dimensiones insuficientes.

En todos los grupos, en la dimensión recompensa se obtuvo el valor más bajo; lo cual obedece a que el personal está insatisfecho con la cantidad de procedimientos, trámites y otras limitaciones, enfrentadas al desarrollar su trabajo; pero más insatisfecho con la adecuación de la recompensa obtenida por el trabajo realizado bien hecho; considera que la institución utiliza más el castigo que el premio, no promueve recompensas salariales

Adicionalmente, el personal encuestado valoró a la institución como una estructura muy rígida y demasiadas presiones, inexistencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, falta de aceptación de las opiniones discrepantes por sus superiores, falta de autonomía en la toma de decisiones..

Es preciso insistir que no importando el estado civil que se tenga, los incentivos no compensan; ya que en Guatemala la canasta básica ha ido en aumento y en la institución no ha habido un incremento salarial desde el año 2008. Esto refleja que al trabajador de salud no se le brinda el pago de acuerdo al esfuerzo y capacitación realizada.

Resultados similares fueron encontrados en el estudio realizado por Santín Iriarte (55) en un hotel de gran turismo en México, donde en la relación con

compañeros se encontró que el grupo sin pareja, obtuvo una media de 3.54 lo que se traduce en una menor percepción en cuanto a la relación con compañeros a diferencia de los que cuentan con pareja; ya que éstos presentaron una media de 3.68. Así también, el grupo con pareja percibió una mejor relación con el jefe inmediato a diferencia del sin pareja, los primeros presentan una media de 3.95 y los segundos una media de 3.74.

En cuanto al clima laboral y la escolaridad (gráfica 5), se determinó que en el grupo de primaria todas las dimensiones fueron insuficientes. En el grupo con diversificado la dimensión de estándares (4.0) alcanzó valores de adecuado y el resto insuficientes. En el grupo universitario todas las dimensiones fueron valoradas insuficientes.

Lo anterior obedece a la poca gratificación observada hacia el personal por parte de las autoridades de la institución. Al no tener incrementos salariales ni incentivos no salariales, asociados a la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones al desarrollar su trabajo. Con una estructura muy rígida y falta de autonomía en la toma de decisiones, llevando a un ambiente laboral insatisfactorio de todos los grupos de trabajadores. No importando la escolaridad que se tenga.

Resultados similares fueron encontrados en el estudio realizado por Olivares, Quintana, Ronquillo y Maldonado (56), donde la satisfacción laboral del docente del Departamento Académico de Clínica Estomatológica considera que no es remunerado adecuadamente, que su capacitación no se toma en cuenta para una diferenciación en su remuneración y que las políticas de estímulo a la producción académica no tiene un régimen que los califiquen por lo que no existe ningún tipo de bonificación extra por ese aspecto.

De acuerdo a la antigüedad en la institución (gráfica 6), se determinó que el grupo de 0-10 años laborados alcanzaron valores adecuados en la dimensión de identidad (4.02) el resto fue insuficiente. Tanto en el grupo de 11-20 años, como el de 21 o más años, todas las dimensiones tuvieron valores de insuficiente.

Todos los grupos mostraron en la dimensión de recompensa el valor más bajo y en el de identidad el valor mayor. Esto evidencia la insatisfacción del personal por la recompensa recibida de la institución, que se encuentran bien identificados con la misma, y que entre mayor es el tiempo de pertenecer a una institución, el personal se identifica más, existe más cooperación y apoyo

mutuo por parte de los compañeros entre sí y considera los estándares de acuerdo al tipo de trabajo especializado que se realiza en el departamento médico hospitalario.

Resultados diferentes se evidenciaron en el estudio realizado por Chaparro y Vega (41) manifestándose una asociación de la antigüedad del personal administrativo con las actitudes. Cuando mayor es la antigüedad, la percepción y actitudes llegan a ser menos positivas; lo cual podría deberse a que se evaluó la gestión educativa y políticas pública en torno a la reforma educativa y dentro del grupo evaluado fueron incluidos los directores de centros educativos, de modo que el personal más antiguo quizá tiene conceptos más tradicionales de la educación orientado hacia la eficiencia, con esquemas muy normativos, y procesos que no consideran entornos externos dinámicos, sino muy centralizados.

De acuerdo a la posición que el personal ocupa en la institución (gráfica 7), el personal de secretaría alcanzó valores adecuados en las dimensiones de estructura (4.25), cooperación (4.75), identidad (4.6) y estándares (4.83). El resto fue insuficiente, siendo el grupo más satisfecho, aunque solo representó el 1% de la población estudiada. Esto obedece a que es personal de trabajo de escritorio y tiene poca relación en forma directa con el paciente hospitalizado, generando menor estrés.

Asimismo, fueron los resultados reportados por Chaparro y Vega (41), donde el personal administrativo del plantel Amealco tiene la percepción de la dimensión de estructura con mayor puntaje.

No obstante, los resultados encontrados en el estudio realizado por Salinas, Laguna y Mendoza(1) fueron diferentes, donde el personal administrativo se manifestó insatisfecho en las variables de resistencia al cambio, flexibilidad de la autoridad, reconocimiento al trabajo, clima intragrupo y en la aplicación de las sanciones; lo cual podría deberse a que esta institución sea muy rígida, el personal posea mejores grados académicos, los cambios modernos aplicados al sector salud los consideren insuficientes, así como falta de incentivos del personal.

El personal de psicología (gráfica 7) valoró todas las dimensiones en insuficiente aunque más favorable la dimensión de estándares (3.92), siendo

la percepción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

En el personal técnico todas las dimensiones fueron valoradas en insuficientes, lo cual obedece a que el personal presta el apoyo a todas las salas de encamamiento, correspondiendo sólo a una terapeuta física, y dos técnicas de cardiología con 6 horas contratadas, constituyen un 1% de la población; demandándoseles sobrecarga de trabajo, estrés y agotamiento físico, que conlleva a la insatisfacción laboral en forma global.

Son diferentes los resultados encontrados en el estudio realizado por Salina, Laguna y Mendoza (1), donde el personal paramédico, integrado por trabajo social, dietología, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, manifestó satisfacción en todo, a excepción del clima y armonía intragrupo. Esto podría deberse a que en esta institución el porcentaje de estos grupos de personal disponible trabajando a nivel del Departamento de Salud sea mayor, lo cual demanda menor sobrecarga de trabajo y genere menor estrés y agotamiento físico.

El personal de enfermería (gráfica 7), valoró todas las dimensiones en insuficiente. Consideran las normas de rendimiento establecidas por la institución, altas, y, que las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa, cooperación, desafío, relaciones y conflictos no cumplen las expectativas para que el personal se sienta satisfecho.

En el estudio realizado por Briceño (52), se observó que el mayor porcentaje de personal poco insatisfecho laboralmente es auxiliar de enfermería 90% y ayudante de enfermería 100%. Mientras que los enfermeros profesionales (terciarios y universitarios) presentan un porcentaje de satisfacción del 37,5%.

No obstante los resultados encontrados por Salinas, Laguna y Mendoza (1) contrastan, debido a que el personal paramédico, integrado por enfermería, manifestó satisfacción en todo, a excepción del clima y armonía intragrupo; lo cual podría deberse a que en esta institución se motive más al personal, se les reconozca por el trabajo bien hecho y exista mejor estructura organizacional.

El grupo de médicos valoraron todas las dimensiones en insuficientes (gráfica 7), debido a que, generalmente, labora en otra institución por no llenar esta, las expectativas salariales y de incentivos no remunerativos. Consideran la

institución con estructura muy rígida, falta de autonomía en la toma de decisiones, demasiadas reglas y procedimientos, con estándares muy elevados.

Además hay que tomar en cuenta que son personal con 4 y 6 horas contratadas que deben desplazarse de uno a otro lugar de trabajo, generando mayor estrés y agotamiento físico; lo cual es similar al estudio realizado por Fernández, Moinelo, Villanueva, Andrade, Rivera y Gómez (29) donde los facultativos son los que puntúan mas bajo el exceso de trabajo, la tensión relacionada con el trabajo y las relaciones con compañeros.

Lo anterior contrasta con los resultados encontrados en el estudio realizado por Salinas, Laguna y Mendoza (1) donde el personal médico presenta calificaciones homogéneas y satisfactorias en casi todas las variables, con excepción de: Clima intragrupo, resistencia al cambio y reconocimiento; lo cual podría deberse a que en dicha institución las normas sean menos rígidas, existan las condiciones propias para motivar al personal, menos presión asistencial y se les dé más importancia a las tareas desarrolladas por los trabajadores.

De acuerdo a las horas contratadas y el clima laboral (gráfica 8), se determinó que todas las dimensiones en todos los grupos fueron insuficientes. En la totalidad de los grupos el menor valor se observó en la dimensión de recompensa y el mayor en identidad; determinando que las percepciones de los trabajadores hacia la institución no llena las expectativas de un clima laboral adecuado.

Resultados similares se encontraron en el estudio realizado por Olivares, Quintana, Ronquillo y Maldonado (56), donde los docentes que trabajan 10 horas perciben que están mal remunerados y esto se puede deber a que vienen pocos turnos y la remuneración es de acuerdo al número de horas que se asiste.

En relación a la forma de contratación y la evaluación del clima laboral por el personal (gráfica 9), no existe diferencia entre los dos grupos estudiados, ya que tanto personal nombrado como contratado valoró todas las dimensiones de insuficientes.

Esto evidencia que manifiestan en forma global su insatisfacción acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, la cantidad de reglas y procedimientos, los desafíos que impone su trabajo, la inexistencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y otros empleados del grupo, falta de adecuación de la recompensa recibida por el trabajo y falta de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

No obstante, los resultados encontrados por Chaparro y Vega (41) fueron diferentes, donde el clima organizacional percibido por los docentes tuvo un comportamiento diferente a los otros grupos, debido a que la contratación es por honorarios asimilados, los contratos son por semestre escolar, la carga horaria depende de las necesidades de las materias que se ofertan, en el sentido de que no tienen las prestaciones de ley y no tienen seguridad en el trabajo. Logrando demostrar en este estudio que la falta de estabilidad laboral es un factor determinante en la satisfacción o insatisfacción del trabajador.

De la misma manera en el trabajo realizado por Fernández, et al, se encontró que valorando todas las dimensiones según el tipo de contrato el personal que no tiene plaza en propiedad valora por debajo del resto el exceso de trabajo (29)

Limitantes en el estudio

No todos los trabajadores que fueron seleccionados para participar en la evaluación del clima laboral en el Departamento de Medicina Interna del I.G.S.S. aceptaron, el 4% rehusó participar, esto debido a que el personal considera que los resultados de los estudios no son tomados en cuenta por las autoridades, y solo es otro estudio más.

El tiempo requerido para llenar el cuestionario fue en horario no laboral para muchos, debido a que el personal cuenta con muchas actividades que realizar y no tenían el tiempo para ello; incluso, algunos que lo intentaban, sus jefes les llamaban a que fueran a realizar sus actividades asignadas.

El personal solicitó los cuestionarios para llevarlos a casa y traerlos llenos al día siguiente por la falta de tiempo institucional, lo cual ocasionó pérdidas de muchos cuestionarios y tiempo de la investigadora; esto fue resuelto proporcionándoseles un nuevo cuestionario y lo llenaban con la presencia de la investigadora; otros sujetos seleccionados se negaron a volverlo a llenar, constituyendo parte del grupo que se reportó como que rehusó a participar.

VIII. CONCLUSIONES

1. Las características sociodemográficas de la mayoría del personal del Departamento de Medicina Interna que participó en el presente estudio son: Edad comprendida de 26-35 años, sexo femenino, casados, con nivel de escolaridad diversificado, con menos de 5 años de antigüedad laboral, del gremio de enfermería, con 8 horas contratadas por la institución y en forma de contratación nombrado.
2. El clima laboral del personal del Departamento de Medicina Interna fue valorado en todas sus dimensiones de insuficiente, reflejando la insatisfacción percibida en forma global de todo el personal hacia el ambiente laboral en que se desenvuelven; siendo la dimensión de recompensa en la que obtuvo la valoración más baja y, en la de identidad, la más alta.
3. Las características que describen el clima laboral del Departamento de Medicina Interna de acuerdo a las percepciones de los trabajadores son: La existencia de una estructura burocrática, determinada por las normas de rendimiento, cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, con una supervisión muy estrecha, sin autonomía en la toma de decisiones.

Así, también, el clima laboral fue valorado en que utiliza más el castigo que el premio, con insatisfacción en la adecuación de la recompensa obtenida por el trabajo realizado, bien hecho, no promueve la aceptación de riesgos, relaciones insatisfactorias acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y la inexistencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo, estándares fijados por la organización para la productividad muy altos y enfatiza en que los problemas se escondan; sin un espíritu de compartir los objetivos de la organización.

4. Las características sociodemográficas con que se relacionan las percepciones del personal para alcanzar valores adecuados fueron: Edad en el grupo de 18-35 años, en la dimensión de identidad; estado civil casado/unido con las dimensiones de identidad y estándares y viudo/divorciado con la dimensión de identidad; según la escolaridad, el grupo de diversificado en la dimensión de estándares; de acuerdo con la antigüedad, el grupo de 0-10 años laborados con la dimensión de identidad. En relación a la posición que ocupa el personal en la institución alcanzó valores adecuados, secretaría en las dimensiones de estructura, cooperación, identidad y estándares.

IX. RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados del presente estudio a las autoridades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, y que, de acuerdo a los mismos, consideren intervenciones de desarrollo organizacional institucional para mejorar el clima laboral de todo el personal del Departamento de Medicina Interna en todas sus dimensiones.
2. Solicitar a las autoridades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, considerar la adopción de la metodología de equipos de trabajo, contando con la participación activa de todos los empleados, no importando la edad, sexo, posición en la institución, antigüedad, forma y horario de contratación ni nivel de escolaridad facilitando que los grupos desarrollen un plan de acciones y compromisos para mejorar el clima laboral institucional.
3. Solicitar a las autoridades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, considerar la Implementación de mecanismos organizacionales adecuados que conlleven a una estructura flexible, con autonomía en la toma de decisiones, mejoramiento del entorno organizacional, de su productividad, tales como: Formación y capacitación, Bienestar social e incentivos y calidad de vida laboral.
4. Solicitar a las autoridades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, realizar evaluaciones periódicas de clima laboral en todo el personal a nivel institucional, que busquen la interacción entre las características personales y organizacionales, y, con ello, se busque influir en el rendimiento laboral de su personal.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Salinas C, Laguna J, Mendoza M. La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. Rev. de Salud Pública México [revista en línea]. 1994. [accesado 15 de junio 2009] (36) Disponible en: <http://bvs.insp.mx/rsp/articulos/articulo.php?id=001352>
2. Rubio Navarro E. Reglas de oro de un buen clima laboral. [en línea] Disponible en: http://html.rincondelvago.com/reglas-de-oro-de-un-buen-clima-laboral_elena-rubio.html
3. Eslava Arnao E. La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. [monografías en línea] Perú: Visión Humana; 2008 [accesado el 16 de marzo de 2009] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/gestion-clima-laboral-mercado-global/gestion-clima-laboral-mercado-global.pdf>
4. Jiménez D. Los cimientos de un buen clima laboral. [sede web]. Perú: de gerencia.com. 2008. [accesado 5 de agosto 2009]; Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral
5. Fernández T. Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz. [monografía en línea] 2007. [accesado 10 de junio 2009] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos44/clima-laboral/clima-laboral2.shtml>
6. Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. Revista Electrónica de Metodología Aplicada [revista en línea]. 2003. [accesado el 15 de junio 2009]; 8 (1) Disponible en: www.psico.uniovi.es/rema/v8n1/herencia.pdf
7. Hernández Cabrera JL. Comunicación Organizacional 08-2006, [en línea], [accesado 14 junio 2009]; URL Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/cultura-y-clima-organizacional.htm>

8. Soria Romo R. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México [en línea] España: EUMEDNET; 2008. [accesado el 10 de junio 2009] Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/indice.htm>
9. Hernández JR. El desencuentro entre la salud mental y la salud de los trabajadores. Rev. Cubana de Salud Pública [revista en línea]. 2006 [accesado 5 de julio 2009]; 32:(4) Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662006000400017&lng=es&nrm=iso
10. Mairén C. Proyecto fortalecimiento y orientación de la cultura organizacional hacia objetivos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Guatemala: IGSS; 2,009.
11. Miranda J. Clima laboral en los distritos de salud del área de Guatemala Nororiente. Guatemala: MSPAS, 2009
12. Lugo A. El estructuralismo, el funcionalismo y el método.[en línea]. México 2003 [accesado el 10 de noviembre 2009]. Disponible en: http://www.sappiens.com/CASTELLANO/articulos.nsf/Filosofía/El_estructuralismo,_el_funcionalismo_y_su_método/B337EB0083589CC4C1256CBA006A256C!opendocument
13. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. 5 ed. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill; 2001.
14. Elías Pichillá ER. Implementación de la escala de Likert para la medición de clima laboral en una radio emisora. [tesis Ingeniería]. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería; 2008.
15. Rodríguez García SE, Yoc YM. Programa para fomentar el clima organizacional e incrementar la productividad del personal de una empresa de

- la región sur de Guatemala. [tesis Licenciatura en Psicología] .Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas; 2005.
16. Rodas López AV, Hernández Pereira CM. Diagnóstico de un clima organizacional en una empresa guatemalteca. [tesis Licenciatura en Psicología] Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas; 2004.
17. Rodríguez Varona MI. La interrelación necesaria en una organización: motivación, satisfacción y clima laboral. [sede web]. Cuba: Gestipolis.com. 2009. [accesado 06 de agosto de 2009]; Disponible en: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/interrelacion-organizacional-de-motivacion-satisfaccion-y-clima-laboral.htm>
18. Jiménez D. Liderar la motivación en el clima laboral. De Gerencia.com. [sede web]. Perú: de gerencia.com. 2008. [accesado 5 de agosto 2009]; Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/liderar-la-motivacion-en-el-clima-laboral>
19. Chiang M, Salazar C, Núñez A. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro [en línea]. España: Universidad de la Rioja; 2007. [accesado 30 de junio 2009]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?db=1&t=clima+laboral&td=todo>
20. Corella JM. Gestión de servicios de salud. [monografía en línea] España: Díaz de Santos; 1,996. [accesado 6 de septiembre de 2,009]. Disponible en: http://books.google.com.gt/books?id=UkAAcDFjP9EC&pg=PA117&dq=corella+,+gesti%C3%B3n+y+servicios+de+salud,+concepto&hl=es&ei=kAOkTpvNO6Tx0qGS4Lz0CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false
21. Martínez L. Cultura y clima organizacional, [monografía en línea] México: monografías.com; 2006. [accesado el 10 de noviembre 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>

22. Hudtwalcker Zegarra R. Clima laboral en los equipos deportivos. Lecturas: Educación física y deportes. [efdeportes.com](http://www.efdeportes.com) [revista en línea]. 2006. [accesado 3 de julio 2009]; Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd100/clima.htm>
23. Organización Panamericana de la Salud. Sistemas y servicios de salud. [sede web] Bolivia: OPS;2002 [accesado 7 de septiembre de 2,009]. Disponible en: <http://www.ops.org.bo/sersalud/gestion/index.htm>
24. Tuban Félix RJ. Medición del clima laboral en las organizaciones. [en línea]. Buenos Aires: Club Tablero de comando; 2000. [accesado 06 de agosto 09]; Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/revista/climalaboral.htm>
25. Cañellas J, Castellanos M, Piña C, Yera A, Mir G, Sánchez Z. Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. Investigaciones pedagógicas. Rev Electrónica Ciencias Médicas en Cienfuegos, Medisur [revista en línea].2007. [accesado el 10 de noviembre 2009]. (5) Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2951221>
26. Brito Quintana PE. Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. Rev Panam Salud Publica [revista en línea]. 2000. [accesado 4 de julio 2009]; 8(1-2):43-54 Disponible en: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892000000700008&lng=en&nrm=iso
27. Aguirre Gas H. Evaluación de la calidad de la atención médica: expectativas de los pacientes y de los trabajadores de las unidades médicas. Rev Salud Pública de Mex [revista en línea].1990. [accesado 5 de julio 2009]; 32(2):170-180 Disponible en: <http://bvs.insp.mx/rsp/articulos/articulo.php?id=001014>
28. Varela-Centelles PI, Ferreiro Abelairas A, Fontao Valcárcel LF, Martínez González AM. Satisfacción laboral de los odontólogos y estomatólogos del Servicio Gallego de Salud. Rev Esp Salud Pública [revista en línea]. 2004. [accesado 5 de julio 2009]; 78(3): 39-402 Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272004000300009&lng=pt&nrm=iso

29. Fernández San Martín M, Moinelo Camporro A, Villanueva Guerra A, Andrade Rosa C, Rivera Teijido M, Gómez Ocaña JM. et al. Satisfacción laboral de los profesionales de Atención Primaria del Área 10 del Insalud de Madrid. Rev. Esp Salud Publica [revista en línea]. 2000 [accesado 6 de julio 2009]; (74). Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272000000200005&lng=pt&nrm=iso
30. Navarro Rubén E, García Santillán A, Guzmán Corona F. Clima y compromiso organizacional. [monografía en línea] México:eumed.net; 2007. [accesado el 20 noviembre 2009]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007c/340/340.2.zip
31. Maish Molina E. Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Gest terc milen. [revista en línea] 2004. [accesado 5 de agosto 2009]; 13:(7):35-38 Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v07_n13/a10htm
32. Soto L. Clima organizacional. [en línea]. México: Mi tecnológico; [accesado 05 de agosto 2009]. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>
33. Quevedo B AJ. Escala del clima organizacional EDCO. [sede web] Colombia:monografias.com; 2006. [accesado 05 de agosto 2009]; Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>
34. Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar M, Giraldo J. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá D.C. 1994-2005. Diversitas: Perspectivas en Psicología. [revista en línea]. 2006. [accesado 22 de junio 2009]; (2):329-349. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>
35. Expósito A. Clima laboral en la realidad empresarial. [en línea] España: Selezionalbacete; 2008. [accesado el 15 de junio 2009]; Disponible en:

<http://www.seleziona.net/press/LA%20IMPORTANCIA%20DE%20LA%20GESTION%20DEL%20CLIMA%20LABORAL2.pdf>

36. Martínez L. Cultura y clima organizacional. [monografía en línea] México: 2006. [accesado el 10 de noviembre 2009]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>
37. Rojas O. Clima laboral: el estado de ánimo de la organización. [en línea] Venezuela: Mujeres de Empresa.com. 2007. [accesado 06 de agosto de 2009]; Disponible en: http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp
38. Escat M. Definición de clima laboral. [sede web]. España: Recursos humanos. Com; 2009 [accesado el 10 de noviembre de 2009] Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html>
39. RRHH-Web.com. Diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. [sede web] Argentina: Rrhh-web.com. 2006. [accesado 05 de agosto 2009]; Disponible en: http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html
40. Universidad Nacional de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. [en línea]. Colombia: La Universidad; 2001. [accesado 05 de agosto 2009]; Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/dapf/CLIMA.PDF>.
41. Chaparro Aguilar D, Vega Muñoz L. El clima organizacional y la reforma académica 2003 en el CONALEP Querétaro. [tesis Maestría] [en línea]. 2007. México. [accesado el 27 de julio 2010]. Disponible en: http://conocimientoabierto.flacso.edu.mx/medios/tesis/chaparro_d.pdf

42. Cabrera Días GA. O Clima organizacional nas empresas chilenas. Rev PSI [revista en línea] 1999. [accesado el 2 de agosto 2010]; 1(2) Disponible en: <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
43. Sánchez I, Airola G, Cayazzo T, Pedrals N, Rodríguez M, Villarroel L. Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. Rev Méd Chile [revista en línea]. 2009 [accesado el 20 de julio 2010]; 137(11):1427-1436 Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872009001100003&script=sci_arttext
44. Juanico X. Como medir y gestionar el clima laboral. [en línea]. España: Openmet group; 2007. [accesado 05 de agosto 2009]; Disponible en: http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm
45. España. Ministerio de Sanidad y Consumo. Marco estratégico para la mejora de la atención primaria en España 2007-2012. [en línea]. España: MSC; 2006. [accesado: 3 de julio 2009] Disponible en: http://www.msc.es/profesionales/proyectosActividades/docs/AP21MarcoEstrategico2007_2012.pdf
46. Albaladejo R, Villanueva R, Ortega P, Astasio P, Calle ME, Domínguez V. Síndrome de Burnout en el personal de enfermería de un hospital de Madrid. Rev Esp Salud Publica [revista en línea]. 2004. [accesado 5 de julio 2009]; 78(4):505-516 Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272004000400008&lng=pt&nrm=iso
47. Rojas Álvarez W. El jefe autoritario. [sede web] Perú: Gestipolis.com. 2009. [accesado 06 de agosto de 2009]; Disponible en: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/jefe-autoritario-en-el-clima-laboral.htm>
48. Gavilán F. Proteger a empleados expuestos a jefes tóxicos, beneficia también a la empresa. Gestión práctica de riesgos laborales.[revista en línea]. España 2008. [accesado 4 de julio 2009]; (49):12-18. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2908128>

49. Degerencia.com redacción. [sede web] Midiendo el clima organizacional. 2006. [accesado 3 de julio 2009]; Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional
50. Rodríguez J. Como estudiar el clima laboral. [en línea]. España: maixmail.com; 2004. [accesado el 2 de julio 2009]; Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/climalaboral/capitulo7.htm>
51. Rodríguez Rodríguez MdelC, García Cueva SA, Moreno MP, López P. Factores psicosociales y satisfacción laboral en personal administrativo de una universidad pública de Guadalajara, Jalisco, México. Tempo Revista cultura Tecnología y Patrimonio [en línea] 2009 [accesado el 2 de agosto de 2010] Disponible en: <http://www.thefreelibrary.com/Factores+psicosociales+y+satisfaccion+laboral+en+personal...-a0217847586>
52. Briseño CE, Fernández AR, Herrera RN. Satisfacción laboral en el personal de enfermería del sector público. REMI [revista en línea]. 2005. [accesado el 29 de julio 2010]; 5(4) Disponible en: <http://remi.uninet.edu/2005/05/REMIA030.htm>
53. Piña C, López M, Delgado I, Clima organizacional. Odiseo Rev electrónica de Pedagogía [revista en línea]. 2010. [accesado el 20 de julio 2010]; 7(14) Disponible en: <http://odiseo.com.mx/correoslector/clima-organizacional>
54. Noriega Bravo V, Ramos Valle I, Couterejuzón González, Martín Alfonso L, Jean-Claude M M, Díaz Llanes G. Situación organizacional de los grupos de control de vectores en ciudad de La Habana. Rev Cubana Salud Pública [revista en línea]. 2009. [accesado el 20 de julio 2010]; 35(2). Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v35n2/spu18209.pdf>
55. Santín Iriarte M. La relación entre el nivel de neurocitismo, la extraversión y la percepción del clima laboral en un hotel de gran turismo de la Ciudad de México. [en línea] México: psiconet.com; [accesado el 4 de agosto 2010]. Disponible en: <http://www.psiconet.com/foros/investigacion/santin.htm>

56. Olivares Preciado J, Quintana del Solar M, Choy Lisung J, Matta Morales C, Ronquillo Herrera W, Maldonado Mendoza M de las M. Satisfacción laboral de docentes universitarios del Departamento Académico de Clínica Estomatológica. Rev. Estomatol Herediana (Perù) [revista en línea] 2006. [accesado el 4 de agosto 2010] ;16(1):21-25 Disponible en:
http://www.upch.edu.pe/faest/publica/2006/vol16-n1/vol16_n1_06_art4.pdf

Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
OPCA, UNIDAD DE DOCUMENTACIÓN

XI. ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario de recolección de datos



Consentimiento Informado para Participantes en el estudio de evaluación del clima organizacional en el Departamento de Medicina Interna del Hospital General de Enfermedad Común, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social de Guatemala.

La presente investigación conducida por la Dra. Sandra Maritza España, estudiante de la maestría en Ciencias de Salud Pública, Facultad de Ciencias Médicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El propósito de este estudio es Conocer las percepciones del personal del departamento de medicina interna del Hospital General de Enfermedad Común del I.G.S.S, acerca del ambiente laboral. Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en un cuestionario. Esto tomará aproximadamente _ 20_ minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario, serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas, le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Le agradecemos su participación.

YO:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____
He sido informado (a) de que la meta de este estudio es

Me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo proveo en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio, sin mi consentimiento.

He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree problema alguno para mi persona.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la Dra. Sandra Maritza España, colegiada 8,845, al teléfono: 45-75-11-90, al Dr. Alfredo Moreno, coordinador del área de investigación de la Maestría en Ciencias de Salud Pública de la Universidad de San Carlos, al teléfono 24-18-74-57 o en la secretaría del departamento de medicina interna de este hospital, en horarios hábiles de lunes a viernes.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

ANEXO 2

Cuestionario de recolección de datos



Boleta No.-----

CUESTIONARIO DE RECOLECCION DE DATOS PARA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE MEDICINA INTERNA DEL HOSPITAL GENERAL DE ENFERMEDADES DEL I.G.S.S.

Buscando la oportunidad de conocer la calidad y condiciones de trabajo del departamento de Medicina Interna de este hospital, le pedimos nos ayude a manifestar la opinión que usted tiene sobre el departamento. Para el efecto le solicitamos responder, sinceramente, las preguntas que se formulan a continuación, cuya información será utilizada **para evaluar el nivel de satisfacción general que poseen los trabajadores.**

Sus respuestas serán tratadas en forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Por su colaboración, muchas gracias.

1. **Identificación** (Marque con una X dentro del cuadro, según corresponda a su respuesta)

Edad:

- | | | | |
|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. 18 a 25 años | <input type="checkbox"/> | 2. 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> |
| 3. 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> | 4. 46 a 55 años | <input type="checkbox"/> |
| 5. 56 años o más | <input type="checkbox"/> | | |

Género

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 1. Masculino | <input type="checkbox"/> |
| 2. Femenino | <input type="checkbox"/> |

Estado Civil

1. Soltero
2. Casado
3. Unido
4. Viudo
5. Separado/divorciado

Estudios realizados

1. Primaria incompleta:
2. Primaria completa
3. Diversificado incompleto
4. Diversificado completo
5. Universitario incompleto
6. Universitario completo
7. Post-grado
8. Maestría

Antigüedad en la institución Tiempo de trabajar en el IGSS, según años cumplidos).

1. 0 a 5
2. 6 a 10
3. 11 a 15

4. 16 a 20
5. 21 a 25
6. 26 ó más

Posición que ocupa en la institución

1. Secretaría 2. Psicóloga
3. Técnica 4. Enfermero/enfermera
- 5 Médico/Médica

Horas de contratación en la institución

1. 4 horas
2. 6 horas
3. 8 horas

Forma de contratación

1. Nombrado
2. Por contrato

A continuación marque con una X dentro del cuadro del número que corresponda a su respuesta, en relación a su opinión, en el departamento de medicina interna del Hospital general de enfermedades del -I.G.S.S.-

1= totalmente en desacuerdo 2= parcialmente en desacuerdo
3= ni en desacuerdo ni de acuerdo 4= Parcialmente de acuerdo
5= totalmente de acuerdo.

01	En el departamento de medicina Interna, los trabajos están bien definidos y estructurados para todos los puestos.	1	2	3	4	5
02	En el departamento, para realizar los trabajos, hay muchos trámites que obstaculizan su realización	1	2	3	4	5
03	En este departamento, se evidencia quién es el que tiene autoridad formal para la toma decisiones.	1	2	3	4	5

04	En este departamento, se evidencia quién es el responsable de realizar cada tarea	1	2	3	4	5
05	En este departamento, son claros los procedimientos para la realización de sus funciones	1	2	3	4	5
06	En este departamento, existen demasiadas reglas para cumplirse.	1	2	3	4	5
07	En este departamento existe confianza por parte de los jefes hacia sus subalternos para el desempeño de las tareas.	1	2	3	4	5
08	En este departamento, se toma en cuenta las decisiones de todos sus trabajadores	1	2	3	4	5
09	En este departamento, los jefes supervisan siempre todos los trabajos de sus subalternos.	1	2	3	4	5
10	En este departamento, debo consultar siempre todo con mi jefe	1	2	3	4	5
11	En este departamento, los trabajadores somos responsables del trabajo que nos corresponde.	1	2	3	4	5
12	En este departamento, se le da más importancia a las cosas buenas que a las malas que realizan sus trabajadores.	1	2	3	4	5
13	En este departamento, existe un sistema de promoción, de tal forma que los mejores están en los puestos más altos.	1	2	3	4	5
14	En este departamento de medicina Interna, hay suficiente gratificación no monetaria por el trabajo bien realizado.	1	2	3	4	5
15	En este departamento, la gente que hace un trabajo similar al mío, gana más que yo.	1	2	3	4	5
16	En este departamento, hay demasiados castigos y críticas, por parte de los jefes.	1	2	3	4	5
17	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas.	1	2	3	4	5
18	En este departamento, los riesgos para alcanzar los objetivos son altos.	1	2	3	4	5
19	En este departamento, es mejor trabajar lento pero seguro.	1	2	3	4	5
20	En este departamento, aunque sean buenas opciones para la mejora del desempeño, es preferible evitarlas.	1	2	3	4	5
21	En este departamento, se cree que para lograr buenos cambios, debemos tomar grandes riesgos.	1	2	3	4	5
22	En este departamento, los jefes nos invitan a hacer buenas propuestas, aunque tengamos muchos riesgos que enfrentar.	1	2	3	4	5
23	En este departamento, los riesgos en el desarrollo del desempeño, se considera una oportunidad.	1	2	3	4	5
24	En este departamento, cuando tengo una tarea difícil puedo contar con la ayuda de mis compañeros	1	2	3	4	5
25	En este departamento, se siente un ambiente cómodo y agradable.	1	2	3	4	5
26	En este departamento, se siente la armonía de grupo.	1	2	3	4	5
27	En este departamento, el ambiente de trabajo, facilita las	1	2	3	4	5

	tareas.					
28	En este departamento, el ambiente laboral, satisface las necesidades de los trabajadores.	1	2	3	4	5
29	En este departamento de medicina Interna, los conflictos entre el personal son frecuentes.	1	2	3	4	5
30	En este departamento de medicina Interna, los problemas tienden a esconderse.	1	2	3	4	5
31	En este departamento no se aceptan las opiniones y se temen enfrentarlas.	1	2	3	4	5
32	En este departamento, las opiniones diferentes tornan el ambiente conflictivo.	1	2	3	4	5
33	En este departamento, los jefes y subalternos evitan conflictos entre sí.	1	2	3	4	5
34	Existe la lealtad de los trabajadores hacia el departamento de medicina interna.	1	2	3	4	5
35	Estamos orgullosos de pertenecer a este departamento de medicina interna.	1	2	3	4	5
36	Tenemos todos unos mismos propósitos en el departamento.	1	2	3	4	5
37	Nos interesan los comentarios negativos y positivos que hagan acerca de nuestro departamento.	1	2	3	4	5
38	Pertenezco a un buen equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
39	Las metas de desempeño de nuestro departamento son muy elevadas	1	2	3	4	5
40	En este departamento se insiste en que mejoremos nuestro desempeño.	1	2	3	4	5
41	Nuestros jefes consideran muy importante que sus subalternos se sientan cómodos para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5
42	La gente es reconocida en proporción al trabajo desempeñado	1	2	3	4	5
43	Tengo un sentimiento de mejorar cada día mi desempeño personal	1	2	3	4	5
44	El nivel de desempeño es importante para los trabajadores	1	2	3	4	5
45	Tenemos apoyo en nuestros compañeros en la realización de la tarea	1	2	3	4	5
46	Nuestros jefes se preocupan en apoyarnos para la realización de nuestras tareas	1	2	3	4	5
47	El apoyo entre jefes y subalternos es constante	1	2	3	4	5
48	Los subalternos confían en el apoyo de su jefe al momento de realizar sus tareas	1	2	3	4	5

Comentarios y sugerencias
