

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**



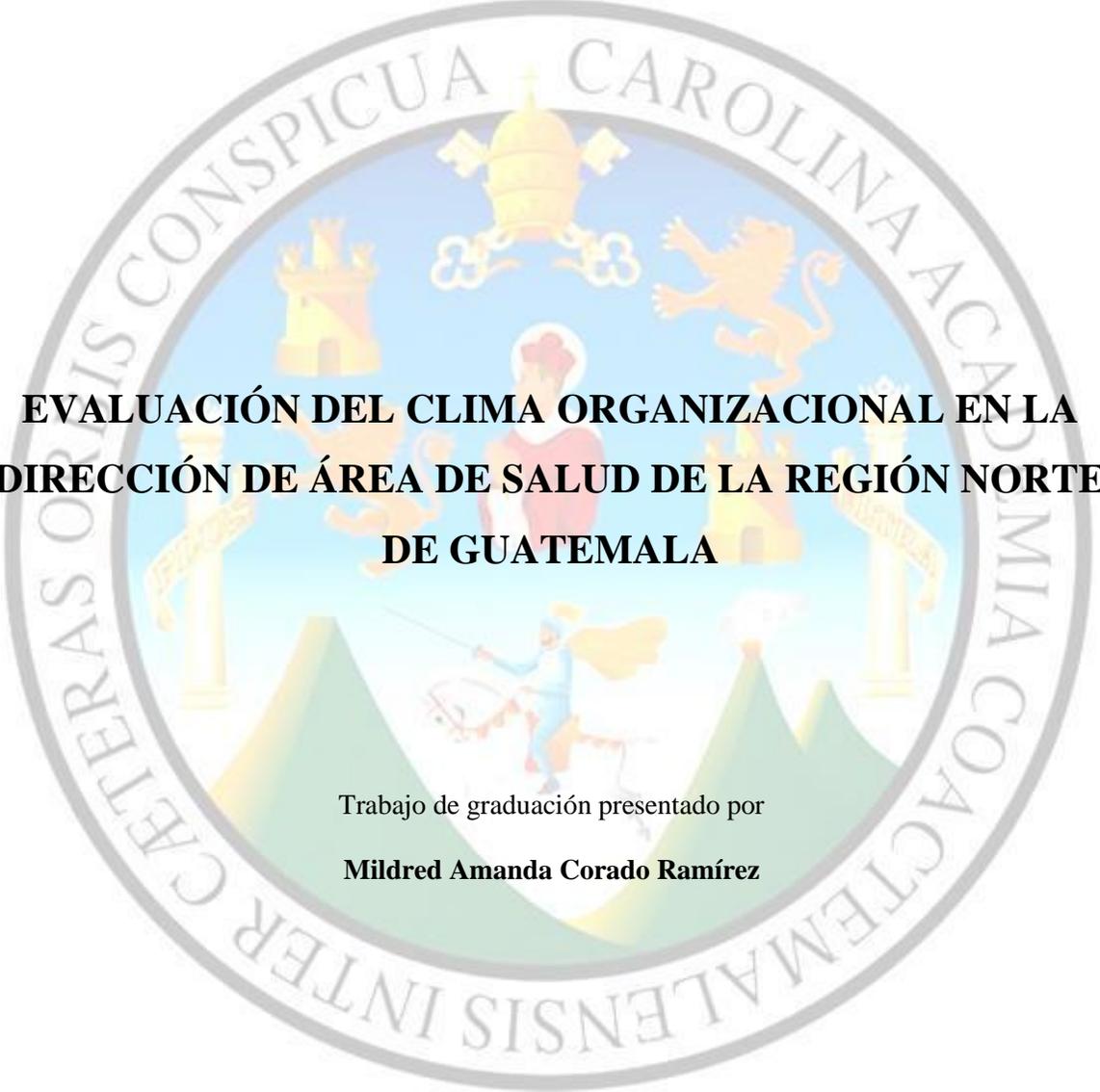
**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE ÁREA DE SALUD DE LA REGIÓN NORTE
DE GUATEMALA**

Mildred Amanda Corado Ramírez

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, julio 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a red tunic and a blue hat, holding a staff. Above him is a golden crown with a cross on top. To the left is a golden castle, and to the right is a golden lion. Below the central figure is a landscape with green hills and a blue sky. The entire scene is enclosed in a circular border with Latin text: "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE ÁREA DE SALUD DE LA REGIÓN NORTE
DE GUATEMALA**

Trabajo de graduación presentado por
Mildred Amanda Corado Ramírez

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, julio 2015

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Daríel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
M.A. Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Sergio Alejandro Melgar Valladares, Ph.D	VOCAL II
BR. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
BR. Blanqui Eunice Flores De León	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Dr. Rubén Daríel Velásquez Miranda

Dra. Carolina Arévalo Valdez

Roberto Flores Arzú, Ph.D

Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D

Msc. Félix Ricardo Véliz Fuentes

DEDICATORIA

Acto que dedico:

A Dios:

Por ser el centro de mi vida, darme la fortaleza y sabiduría para poder enfrentar todos los obstáculos y dificultades y al mismo tiempo permitirme disfrutar de tantos momentos de alegría.

A mis padres:

Celestino e Isabel, por brindarme su apoyo incondicional, ser un ejemplo de vida y seguir siempre pendientes de mi bienestar, los quiero y admiro mucho.

A Alex:

Por ser mi motivo más grande por iluminar mis días con tu sonrisa por ser mi fuerza en los momentos difíciles, por darme tanta entereza y siempre hacerme reír, por ser mi paz y darme siempre tu apoyo, por estar siempre a mi lado y llenar mi vida de tanta felicidad, te amo eres el amor de mi vida.

A mi sobrino:

Mauricio por ser una gran esperanza, por sus ocurrencias llenas de tanta inocencia, por su amor desinteresado y sus abrazos de bienvenida.

A mis hermanas:

Sandy, Betty y Diana por seguir siendo mis cómplices y compañeras de locuras, por apoyarme y ayudarme siempre.

A mis abuelos:

Demetria (Q.E.P.D.), Ramón (Q.E.P.D.) y en especial a “Mamá Fide”, por haber compartido tantas historias, momentos, por consentirnos a mí y a mi familia, prepararnos algo rico y casero.

A mis tíos y primos:

Por ser una parte importante en mi vida y seguir compartiendo muchos momentos. En especial a Silvia y Rudy por ser un ejemplo de lucha, perseverancia y siempre aconsejarme, a Elliot (Chato) por ser como mi hermanito y acompañarnos en nuestras aventuras.

A mis amigos y amigas:

Vivian, Susana, Leonardo y Marcelo por haberme permitido ser parte de sus vidas, darme su confianza y por sobre todo su valiosa amistad a lo largo de la maestría y más.

Andrea, Karen y Lupita por seguir en contacto a pesar de los años y las dificultades para reunirnos, brindarme su sincera amistad y darme siempre palabras de aliento, las quiero mucho amigas.

Diana, Pamela e Irene por su amistad y apoyo, por ser exactamente como son y compartir tantos momentos de alegría.

Elizabeth, por ser una hermana más y brindarme tanto cariño, por apoyarme y ser una persona maravillosa y siempre perseverante.

Aury, Claudia, Kimberly, Ingrid, Gilma, Faby y Sinthia, por brindarme su apoyo y comprensión, por ayudarme y darme su cariño y dejarme formar parte de su vida.

Olga y Cony por ser unas personas admirables, por su fortaleza y carácter, apoyarme tanto y ser muy buenas amigas, por darme su apoyo y animarme a continuar.

Y a todas aquellas personas que me han dado el honor de compartir algún momento de sus vidas y de sus experiencias, guardaré un pedacito de ustedes conmigo ya que me han permitido aprender y crecer.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, a la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia y a la Escuela de Estudios de Postgrados por permitirme obtener los conocimientos necesarios para especializarme.

A los catedráticos de la Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios, por haber contribuido a la mejora de mi desempeño como profesional, ya que gracias a ello adquirí un conocimiento invaluable que me acompañará a lo largo de toda mi vida.

A la Dirección de Área de Salud de la Región Norte de Guatemala, por haberme permitido realizar mi investigación, y poder contribuir con la mejora de los servicios prestados por dicha institución.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	2
	A. Caracterización del Sistema de Salud	2
	B. Información General del Área de Salud de la Región Norte de Guatemala	3
	1. Antecedentes	3
	2. Estructura	4
	3. Modelo de Atención en Salud	4
	4. Principios del Modelo	5
	a. Primacía de la persona	5
	b. Pertinencia cultural	5
	c. Participación social y ciudadanía	6
	d. Equidad	6
	e. Solidaridad.....	6
	f. Dignidad	7
	g. Universalidad	7
	h. Integralidad	7
	i. Transparencia	7
	j. Calidad	7
	k. Igualdad de Género	8
	C. Cultura Organizacional	8
	D. Clima Organizacional	9
	E. Tipos de Clima y Factores que lo determinan	16
	1. Clima de Tipo Autoritario	17
	2. Autoritarismo Paternalista	17
	3. Clima de Tipo Participativo o Consultivo	17
	4. Participación en Grupo	17
	5. Factores que afectan el Clima Organizacional	18
	6. Beneficios para el Individuo	22
	7. Beneficios para el Jefe	23
	8. Beneficios para la Empresa	23
	F. La Evaluación del Clima Organizacional	24

III.	JUSTIFICACIÓN	26
IV.	OBJETIVOS	27
V.	METODOLOGÍA	28
	A. Tipo de Estudio	28
	B. Universo.....	28
	C. Muestra.....	28
	D. Método de recolección de información	28
	E. Método para el análisis de datos	29
	F. Variables	29
VI.	RESULTADOS.....	30
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
VIII.	CONCLUSIONES	53
IX.	RECOMENDACIONES	54
X.	BIBLIOGRAFÍA.....	55
XI.	ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El sistema al servicio de las personas.....	5
Figura 2. Participación Comunitaria	6
Figura 3. Principios	8
Figura 4. Resultados pregunta 1	30
Figura 5. Resultados pregunta 2	30
Figura 6. Resultados pregunta 3	31
Figura 7. Resultados pregunta 4	31
Figura 8. Resultados pregunta 5	32
Figura 9. Resultados pregunta 6	32
Figura 10. Resultados pregunta 7.....	33
Figura 11. Resultados pregunta 8.....	33
Figura 12. Resultados pregunta 9.....	34
Figura 13. Resultados pregunta 10.....	34
Figura 14. Resultados pregunta 11	35
Figura 15. Resultados pregunta 12.....	35
Figura 16. Resultados pregunta 13.....	36
Figura 17. Resultados pregunta 14.....	36
Figura 18. Resultados pregunta 15.....	37
Figura 19. Resultados pregunta 16.....	37
Figura 20. Resultados pregunta 17.....	38
Figura 21. Resultados pregunta 18.....	38
Figura 22. Resultados pregunta 19.....	39
Figura 23. Resultados pregunta 20.....	39
Figura 24. Resultados pregunta 21	40
Figura 25. Resultados pregunta 22.....	40
Figura 26. Resultados pregunta 23.....	41
Figura 27. Resultados pregunta 24.....	41
Figura 28. Resultados pregunta 25.....	42
Figura 29. Resultados pregunta 26.....	42
Figura 30. Resultados pregunta 27.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Red de Servicios de Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social al año 2011	3
Tabla 2. Evaluación del Impacto del Clima Laboral en el Desempeño.....	47
Tabla 3. Principales factores que afectan el Clima Laboral en los Trabajadores de la Dirección de Área de Salud de la Región Norte de Guatemala.....	48

RESUMEN EJECUTIVO

El recurso humano de una empresa, es sin lugar a dudas uno de los más importantes y valiosos que posee, principalmente en las Direcciones de Área de Salud en los diferentes departamentos de la República, ya que las mismas son las encargadas de la administración y manejo de los servicios de atención primaria en salud, lamentablemente no se contaba con una herramienta que evaluara el clima laboral en la institución, por lo cual se procedió a realizar una investigación la misma se llevó a cabo con el objetivo de realizar una medición del clima organizacional en la Dirección de Área de Salud de la región norte de Guatemala, ya que al dedicarse a salud pública la dirección de área de salud, es importante que su personal se encuentre dedicado y comprometido con los servicios que se prestan en los diferentes centros que tiene a su cargo.

Para la realización de la medición del clima laboral se tomó como referencia un cuestionario previamente elaborado, al cual luego se le realizaron modificaciones principalmente de formato, el resultado fue un instrumento de tres páginas, que consta de 27 enunciados en forma de afirmaciones cada uno con su respectiva escala de evaluación de tipo Likert, siendo el número 5 si la acción se realizó siempre, 4 si fue casi siempre, 3 algunas veces, 2 casi nunca y 1 si nunca se realizó.

La tabulación de los resultados se hizo por medio de gráficas circulares en las cuales se colocaron los resultados de las respuestas en forma de porcentaje, luego tomando como base la evaluación de desempeño previamente realizada en la institución se procedió a realizar una comparación de los factores que se ven mayormente afectados por el clima laboral, relacionando los enunciados del cuestionario de clima laboral.

Con lo anterior se pudo determinar que los factores que se ven mayormente afectados por el clima laboral son iniciativa, el compromiso con la institución, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidad, fomento a la excelencia y calidad.

La principal conclusión de la investigación realizada fue que se realizó la medición del clima organizacional en la Dirección de Área de Salud de la región norte de Guatemala, la cual es de suma importancia ya que de este modo se pudo determinar cuáles son los factores que influyen en el clima laboral de la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala.

Como recomendación para la Dirección de área de salud de la región norte se debe tomar en cuenta los resultados de la evaluación realizada, para determinar la manera en que puedan mejorarse las condiciones de los colaboradores para que mejore al mismo tiempo el clima laboral

I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano de una empresa, es sin lugar a dudas uno de los más importantes y valiosos que posee, principalmente en las Direcciones de Área de Salud en los diferentes departamentos de la República, ya que las mismas son las encargadas de la administración y manejo de los servicios de atención primaria en salud, por medio de los diferentes de centros de convergencia cuya función es principalmente preventiva, centros de atención al paciente ambulatorio, en la cual se brinda una atención más completa, como lo indica su nombre a pacientes ambulatorios, los centros de atención permanentes, que brindan atención las 24 horas del día, atienden emergencias y partos, en casos necesarios son los encargados de realizar referencias a un centro de atención de mayor resolución (hospital regional o nacional).

Se observó poco interés hacia el valor que representa el personal, y lamentablemente no existía una evaluación que pueda ser capaz de medir el clima organizacional y su relación con productividad, y ya que muy pocos conocen la realidad por la que pasan los colaboradores, sin importar cuales son las necesidades que debe enfrentar tanto de carácter económico, sociales y emocionales, se debió entender que estos son los principales actores encargados de proveer este tan valioso servicio que es salud, sin embargo en la mayoría de las ocasiones son solo vistos como las máquinas que deben producir lo cual no toma en cuenta todos los factores que han sido mencionados con anterioridad y tampoco la forma en que se ve afectado el desempeño ya que si la productividad baja también puede deberse al manejo inadecuado de autoridad, falta de liderazgo, negligencia, entre otros.

Se realizó el diseño de un instrumento y la utilización del mismo para la evaluación del desempeño de los colaboradores de la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala, con la cual se determinó los principales factores que influyen en el clima laboral, y que pueden repercutir en el desempeño de los trabajadores de salud.

II. ANTECEDENTES

A. Caracterización del Sistema de Salud:

El Sistema de Salud de Guatemala, tiene como propósito trabajar por la atención primaria de salud, sin embargo, la mayoría de sus acciones se centran en recuperar la salud y en reducir o compensar la incapacidad que se ha generado secundaria a un evento de enfermedad. Se puede decir que este sistema se formó como una mezcla de modelos de salud occidentales, que han ido orientando sus acciones hacia grupos “vulnerables”, hacia determinados “procesos o grupos de enfermedades” o hacia “grupos de personas” (grupos sociales, étnicos, situación económica, ocupación, o situación territorial de vivienda). Dentro de la normativa de salud, se cuentan 21 programas de salud, cada uno de ellos con lineamientos de ejecución específicos para cada ciclo de vida.

Se tiene dentro del mismo territorio subsistemas de salud con diferentes modalidades de financiamiento, que van dirigidos a diferentes estratos de población. Dichos servicios diferencian poder de pago, posición económica, clase social y tipo de inserción laboral. En todo el territorio se tienen unidades de salud de la red de servicios no integradas, que no han dado la posibilidad de estandarizar los servicios, la calidad y la asignación de recursos. Lo anterior ha provocado, segregación y segmentación y en conjunto, ha dado como resultado la debilidad del sistema de salud guatemalteco.

Los servicios de mayor complejidad se han concentrado en áreas urbanas en donde el porcentaje de la población asalariada es mayor y cuenta con un mejor acceso a los servicios de salud, situación que afecta a las poblaciones rurales más vulnerables. En la Tabla 1 se muestra la división de la red de servicios en todo el país, una Dirección de Área de Salud se encarga principalmente del primero y segundo niveles de atención y en algunos casos de algún hospital distrital, y para lograr el funcionamiento de la red de servicios cuenta con personal dividido en diferentes unidades funcionales, que se encargan de la administración de las mismas en los diferentes distritos de salud, los cuales se encuentran en la mayoría de casos por municipio. (Ruiz Morales, 2012)

Se debe tomar en cuenta que la contratación del personal para laborar en los diferentes distritos de salud se realiza por medio de la Unidad de Recursos Humanos del la Dirección de Área de Salud, pero el mismo está sujeto a la jerarquía propia de cada distrito, por lo cual no fueron tomados en cuenta en la presente evaluación. El tomar en cuenta únicamente al personal que se encuentra nos brinda un panorama sobre cómo se encuentra el personal que tiene que dirigir y brindar apoyo técnico al personal en cada servicio de salud, y puede darnos una visión sobre el liderazgo que se ejerce. (Ruiz Morales, 2012)

Tabla 1. Red de Servicios de Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social al año 2011

RED DE SERVICIOS DEL MSPAS AL AÑO 2011		
Nivel de atención	Servicios	Cantidad
Primero	Puestos de salud (PS)	777
	Puestos de salud fortalecidos fines de semana (PSF/FS)	245
	Puestos de salud fortalecidos (PSF)	64
	Unidades mínimas (UM)	15
	Total primer nivel de atención	1,101
Segundo	Centros de atención permanente (CAP)	180
	Centros de salud (C/S)	110
	Centros de atención del paciente ambulatorio (CENAPA)	40
	Centros de atención integral materno-infantil (CAIMI)	5
	Maternidad cantonal	4
	Centros de urgencias médicas (CUM)	3
	Clinicas periféricas	2
	Servicios especializados	2
	Total segundo nivel de atención	346
	Tercero	Hospitales
Total tercer nivel de atención		45
TOTAL DE SERVICIOS A NIVEL NACIONAL DEL MSPAS		1,492

Fuente: Ruiz, 2012

B. Información General del Área de Salud de la Región Norte de Guatemala.

1. Antecedentes

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social., a partir del 25 de Mayo del año 1972 por Acuerdo Ministerial número S-P-M-63-72, creo la región de salud número seis, con sede en la ciudad de Cobán; abarcando los Departamentos de Alta y Baja Verapaz. En el año 1976, se hizo necesario que cada departamento contara con una Dirección de área de salud, A raíz del proceso de reforma del Ministerio de Salud Pública, se vio la necesidad de modificar las estructuras y

funcionamiento de esta institución, con el objetivo de enmarcar sus acciones en las nuevas necesidades en el campo de la salud, pasando de Jefaturas de Áreas de Salud a Dirección de Área de Salud por Acuerdo Gubernativo No. 115-99, “Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, de fecha 24 de febrero de 1,999. En este reglamento, en su artículo 56, define a la Dirección de Área de Salud, como la “Unidad Técnica Administrativa de las Áreas de Salud es la Dirección de Área de Salud, dependencia que planifica, programa, conduce, dirige, coordina, supervisa, monitorea y evalúa las acciones de salud a este nivel.

La Dirección de Área está subordinada jerárquicamente a la Dirección General del Sistema Integral de Atención en Salud (DGSIAS) y es la responsable de la gerencia de los Distritos Municipales de salud que integran el Área de salud respectiva.

2. Estructura

Según el nuevo Modelo de Atención, la Dirección de Área de Salud está integrada de la siguiente manera:

- a. Gerencia de Provisión de Servicios
- b. Gerencia de Control y Vigilancia de la salud
- c. Gerencia Administrativa-Financiera
- d. Gerencia de Recursos Humanos

3. Modelo de Atención en Salud

“El Modelo de Atención Integral en Salud es el conjunto de lineamientos, fundamentados en principios, que orienta la forma en que el MSPAS se organiza, en concordancia con la población, para implementar acciones de vigilancia del medio ambiente, promocionar la salud, prevenir las enfermedades, vigilar y controlar el daño, y brindar una atención dirigida a la recuperación y rehabilitación de la salud de las personas, con pertinencia cultural y enfoques de género e interculturalidad a través del ejercicio de su papel Rector, la Gestión transparentes de los recursos y la participación social, en los diferentes niveles de atención y escalones de complejidad de su Red de Servicios”. (MSPAS, 2010)

4. Principios del Modelo

Se entiende por principios las ideas fundamentales o puntos de partida de un proceso. Para el caso del presente Modelo sus principios dan sustento a los lineamientos y actuaciones del MSPAS. El Modelo se basa en los principios siguientes:

a. Primacía de la persona:

Parte del reconocimiento de la personas como sujetos de derechos. El responder a los derechos humanos en general, y al derecho humano a la salud en particular, está sobre cualquier otro interés y es una responsabilidad del Estado organizar sus servicios para atender las necesidades del individuo y de las comunidades.

Figura 1. El sistema al servicio de las personas



Fuente: MSPAS, 2010

b. Pertinencia cultural:

En un contexto de nación pluricultural, multilingüe y multiétnica, es el respeto, mutuo conocimiento y diálogo entre las culturas, haciendo énfasis en los elementos de convergencia. La Pertinencia cultural es un proceso en constante construcción. Sus elementos son: ciudadanía, derecho a la diferencia, la interacción positiva, la unidad en la diversidad y el cumplimiento de los derechos humanos sin discriminación alguna, sobre todo aquella basada en la cultura, el género, la diversidad, la etnia, la pobreza, la ruralidad, eliminando las barreras que impiden el acceso Universal a la Salud. (MSPAS, 2010)

c. Participación social y ciudadanía:

El Modelo reconoce que para las personas resulta más saludable tener participación en grupos organizados, que establecen nexos solidarios dentro del propio vecindario y responden colectivamente a las necesidades de Salud. Se promueve un escenario que facilite su inclusión en procesos democráticos que implican una directa participación en la institución y en las políticas de Salud. Se reconoce que cada derecho genera una obligación, en este caso, la obligación de interesarse en los procesos de construcción de la salud.

Figura 2. Participación Comunitaria



Fuente: MSPAS, 2010

d. Equidad:

Es el compromiso de dar respuesta a los problemas de salud, asignando los recursos en función de las necesidades y en proporción de las exclusiones por motivo de cultura, género, diversidad, etnia, pobreza, ruralidad, contribuyendo a eliminar las barreras que impiden el acceso Universal a la Salud.

e. Solidaridad:

Bajo este principio se propicia que la sociedad guatemalteca se una en la búsqueda de la meta común de la salud para todos, en el entendido que la salud es una condición de interdependencia y se requiere una contribución individual y colectiva para su logro. (MSPAS, 2010)

f. Dignidad:

Toda persona, como fin en sí misma y como poseedora de un valor intrínseco, debe ser respetada en sus derechos individuales, creencias, cultura, costumbres, espiritualidad, preferencias, filiaciones, condición económica, pertenencia étnica, condición de salud, etc.

g. Universalidad:

Significa que todas las personas tienen acceso a la atención pública en salud, en forma equitativa, integral, continua, permanente y de calidad en todo el territorio nacional, indistintamente de sus condiciones sociales, económicas y culturales.

h. Integralidad:

Esto implica que el MSPAS tiene la capacidad para el abordaje completo de los problemas de salud de las personas según las etapas de su curso de vida, en las esferas, cultural, social, psicológica y biológica, tanto en lo individual, familiar como comunitario. Esto además implica los aspectos de promoción de la salud, prevención de la morbilidad, curación y rehabilitación, así como la organización de la respuesta del sistema.

i. Transparencia:

La gestión transparente abarca los procesos y procedimientos de: a) integridad y ética pública para prevenir y solucionar conflictos de interés e implantar regímenes disciplinarios internos; b) eficiencia y efectividad de las adquisiciones de bienes y servicios y contratación de obras, mediante la organización de procesos y procedimientos que garanticen la mejor calidad y relación costo-beneficio; c) facilitación de instancias para la participación ciudadana en la vigilancia y control de las actividades públicas; d) control del gasto público mediante el fortalecimiento de las instancias de auditoría social y estatal; e) investigación y sanción efectiva, administrativa y penal, de los actos de corrupción.

j. Calidad:

Es hacer las cosas bien y con los insumos necesarios, que garanticen la seguridad para el que recibe un servicio o un procedimiento y la satisfacción de quien lo presta. Esa calidad debe estar reflejada por la opinión del paciente, del entorno familiar, de la comunidad y del trabajador, que se traduce en los resultados de satisfacción. (MSPAS, 2010)

k. Igualdad de Género:

El Modelo implica consideraciones específicas a las necesidades básicas y estratégicas en salud integral para mujeres y hombres, que han sido valoradas de la misma manera y diferenciadas en su análisis, por la forma de ser mujer u hombre en una cultura determinada. Significa que sus derechos, responsabilidades y oportunidades, en salud, no dependen del hecho de haber nacido mujer u hombre, sino de su construcción social; por tanto el ejercicio del derecho a la salud se construye en base a la no discriminación. (MSPAS, 2010)

Figura 3. Principios



Fuente: MSPAS, 2010

C. Cultura Organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultivos (cultivado) y una (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colonos (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a

una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. (Saavedra y Ribera, 2008)

D. Clima Organizacional:

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 esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. (Saavedra et al, 2008)

El clima organizacional 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, con la propia actividad de cada uno; es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un negativo destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

En las organizaciones el clima laboral es una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente, no habrá barreras donde la gente no llegue, porque su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos, así poder alcanzar cualquier meta. (Chiavenato, 2007).

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; 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, si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

Las propiedades en su conjunto son medibles en el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados, numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina: Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (Martínez, 2003)

Este tema ha despertado el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, clima organizacional, etc., sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

En la organización las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta pueden ser externas o internas, las cuales son directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa, el clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Martínez, 2003)

Entre las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc., otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.; otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros.

La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización, entre las consecuencias positivas, se puede nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, y las consecuencias negativas, se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a cómo éste se vea afectado o beneficiado, el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes. (Stephen, 2004)

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral. (Noriega y Pría, 2011)

Las variables dependientes que consideran son las siguientes:

- Productividad: La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia, el logro de metas y ser eficiente, que la eficacia vaya de la mano del bajo costo al mismo tiempo.
- Ausentismo: Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo: Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual: Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo: El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que esto representa un factor de estudio para las organizaciones.

- Variable a Nivel de Sistemas de Organización: Los individuos y los grupos conformarán la organización, en consecuencia los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan el comportamiento organizacional, está claro que éste ayuda al gerente en los siguientes aspectos:

- Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General; indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Las facetas de grado mayor o de menor satisfacción frente aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa, la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. (Brunet, 2005)

El modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. La satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada asociado, particularmente a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de

talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados.

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que ésta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados, se desarrollan métodos para medir la satisfacción laboral; todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral solo se puede inferir: es algo intangible y personal, entre estos métodos, cabe citar: La observación del comportamiento de los empleados, entrevistas con los empleados, los cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral, el método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos.

La motivación laboral es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” y necesidad de acuerdo al mismo es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”, mucha gente percibe la motivación como una característica personal, ya que algunas personas la tienen y otras no, y hay algunos gerentes que etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos. (Rogers, 1990)

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques:

- Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas, las condiciones físicas de trabajo; un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados

"motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento mientras que en los segundos factores la satisfacción sí motivan a trabajar y desplegar un mayor esfuerzo.

Los tres enfoques anteriores son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él, los miembros de su grupo de referencia y lo que realmente obtiene él; en comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo. (Gil, 2003)

En el clima organizacional, una buena adaptación significa "salud mental", las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

Las personas se sienten bien consigo mismo, se siente bien en relación con otras personas y son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias, está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de conformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización, como en los caso de huelga, manifestaciones, etc., de manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente, puede variar dentro del continuum.

El clima organizacional dentro de una organización, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de tal manera que se puede describir con la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta, este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del

ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, influye sobre el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (Gil, 2003)

Los continuum niveles del clima organizacional lo conforma el nivel elevado compuesto por: excitación, orgullo, euforia, entusiasmo, optimismo, calor y reciprocidad, seguidamente el nivel bajo que se divide en frialdad, distanciamiento, pesimismo, rebeldía, agresividad, depresión y desconfianza.

E. Tipos de Clima y Factores que lo determinan

Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Complementariamente a éstos componentes existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados desencadenados, además, este tipo de variables pueden ser modificadas o transformadas.
- Intermedias: Éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización. Son los constituyentes de los procesos organizacionales de la empresa.
- Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de éstas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales cuenta con dos sistemas:

1. Clima de Tipo Autoritario

En el tipo de clima de autoritarismo explotador la dirección no tiene confianza en sus empleados, se vive una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, se tienen procesos de control fuertemente centralizados; además, se presenta un ambiente estable y aleatorio. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman o se determinan en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

2. Autoritarismo Paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, que tiene la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

3. Clima de Tipo Participativo o Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo-participativo tiene confianza en sus empleados, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, se trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados, presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (Werther, 1995)

4. Participación en Grupo

En el sistema de la participación en grupo la dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, existe una relación de amistad, confianza entre los superiores y los subordinados, hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

5. Factores que afectan el Clima Organizacional

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Las variables mencionadas anteriormente son:

- Las características individuales son: Los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización, que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: Son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado, pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: Son los factores del ambiente laboral del individuo, que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal. (Werther, 1995)

Una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir, aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen:

flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo. (Ferraro, 1995)

El clima organizacional comprende de nueve componentes: La Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, la identificación con la organización. (Ferraro, 1995)

La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO, Estudio de Clima Organizacional:

- Claridad: Todos en la organización saben lo que se espera de ellos.
- Estándares: Se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: No hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: La gente está orgullosa de pertenecer a la organización.

De acuerdo a la consultora, cuando los empleados obtienen un alto puntaje en éstas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos, se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución, cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario; la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias. (Brunet, 1999)

Las variables a medir son las doce siguientes:

- Claridad Organizacional.
- Respaldo organizacional.
- Progreso y desarrollo.
- Comunicación.
- Remuneraciones.
- Cooperación entre unidades.

- Beneficios.
- Liderazgo.
- Ambiente físico y seguridad.
- Organización del trabajo.
- Identificación con la empresa y participación.

Por otro lado, la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (Management Sciences, 2006)

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" son las siguientes:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

La satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo, grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales, y de la forma en que el individuo percibe

la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas: relaciones interpersonales, autorrealización, etc.; y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir, los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento, a su vez genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes, esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente. (Management Sciences, 2006)

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte, debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

La evaluación de desempeño es de gran importancia para el desarrollo de la empresa al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones, establecimiento

de base racional y equitativa para recompensar el desempeño, permite determinar y comunicar la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Asimismo, las evaluaciones a los empleados fomentan mejora de resultados, en este aspecto, se utiliza para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades o conocimientos.

Al personal cuando se le evalúa en una empresa, es de suma importancia y consiste más bien en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto. La evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la empresa.

La forma de medida del desempeño laboral en el recurso humano es importante ya que busca la ocupación del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros en las diferentes tareas que realiza dentro de la empresa.

El desempeño influye en los factores como la motivación y el ambiente cuando se habla de este factor es importante recalcar que existen elementos tanto positivos como negativos cuando no son favorables es importante acudir a una evaluación si se obtiene un rendimiento bajo del empleado ya que puede ser consecuencia de un mal trabajo en equipo o tal vez un falta de cooperación esto depende más bien del cargo que desempeñe. (Valle, 1995)

Chiavenato (2007) refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad,” si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permitiendo así contar con un buen clima organizacional.

6. Beneficios para el Individuo

Los beneficios que tiene para el individuo son:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, programas de entrenamiento, seminarios, etc., las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

7. Beneficios para el Jefe

El jefe tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje. (Brunet, 2005)

8. Beneficios para la Empresa

Dentro de los beneficios que tiene para la empresa se encuentran los siguientes:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

El clima organizacional 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. La expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, esto incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a 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. (Brunet, 2005)

El éxito del clima organizacional es clave en una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos para su medición periódica. Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa, pero eventualmente puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar en los objetivos de la institución. Lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información.

F. La Evaluación del Clima Organizacional.

La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral. El objetivo de la evaluación es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la

actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador de acuerdo con las características de la organización, de tal modo que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia de éstos. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional: Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, realizar entrevistas directas a los trabajadores y realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de un cuestionario. El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. (Brunet, 2005)

III. JUSTIFICACIÓN

Actualmente se ha incrementado el conocimiento acerca de cómo el clima laboral u organizacional afecta o contribuye con la productividad. Esto aplica de manera particular en una institución que se dedica a brindar Salud Pública, en la que se atiende a personas que asisten a los numerosos centros de atención en todos los niveles de atención.

La Dirección de Área de Salud de la Región Norte de Guatemala, es la que se encarga de coordinar las actividades en la red de servicios públicos de su área geográfica, sin embargo se observó que no contaba con un sistema o herramienta con la cual se determine y analice los factores que afectan o contribuyen en el clima organizacional, y por lo tanto no se realizaban acciones para corregir los problemas.

El contar con una evaluación del clima organizacional contribuyó a mejorar la percepción que tiene el empleado sobre la institución, y al mismo tiempo determinará los principales aspectos que crean una problemática que puede afectar el desempeño.

Tomando en cuenta que el clima laboral incluye tanto el entorno físico, como emocional de los colaboradores, se desarrolló un diagnóstico sobre el clima organizacional tomando en consideración estos aspectos, y se realizó un análisis de los factores que tienen un impacto tanto positivo como negativo, ya que el que los colaboradores tengan un buen desempeño influye directamente en la calidad de la atención brindada a usuarios de los servicios de salud pública de la Región Norte del país.

IV. OBJETIVOS

A. General

Realizar una medición del clima organizacional en la Dirección de Área de Salud de la región norte de Guatemala.

B. Específicos

- Elaborar los instrumentos o herramientas para realizar la medición del clima laboral.
- Realizar una comparación entre el desempeño de los colaboradores y el clima laboral.
- Establecer los principales factores que afectan el clima laboral en los colaboradores.

V. METODOLOGÍA

A. Tipo de Estudio

Estudio cualitativo transversal, por medio de una investigación descriptiva, ya que se realizó la medición en un momento dado, lo cual puede cambiar si se cambia de momento.

B. Universo

Colaboradores de la Dirección de área de salud de la región norte de Guatemala.

C. Muestra

Colaboradores de la Dirección de área de salud de la región norte de Guatemala, que se encuentren en disponibilidad de realizar el cuestionario.

D. Método de recolección de información

Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se realizó a los trabajadores de la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala, con el objetivo de recopilar información que contribuyera al proceso de análisis de la relación del clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores.

Inicialmente se solicitó a varios Jefes de Unidad, que realizaran una prueba del instrumento que se tomó como base para realizar el instrumento de medición del clima organizacional, para el cual se usó como referencia el elaborado por Marroquín y Pérez 2011, (Anexo 1) y que realizaron varias observaciones del mismo.

Luego se procedió a realizar el instrumento final para realizar la medición, en la cual se adoptó la estructura por medio de enunciados afirmativos, con una escala de calificación tipo Likert, en la cual se midió el nivel de identificación de los colaboradores con los mimos, se obtuvieron resultados que consolidaron la investigación y las variables objetivo que se refieren al clima

organizacional y desempeño laboral. Cuenta con un encabezado superior, indica la universidad que realiza la investigación y el lugar en donde se aplicó el mismo; después se encuentran veintisiete enunciados, con los cuales se estableció el clima organizacional de la institución.

Con los resultados obtenidos se realizó una comparación entre los factores tomados en cuenta en una evaluación de desempeño realizada en abril del presente año, y se relacionó con los enunciados evaluados en el cuestionario de clima laboral.

E. Método para el análisis de datos

Se realizó por medio de un análisis estadístico que es todo el proceso de organización, procesamiento, reducción e interpretación de datos para realizar inferencias, los datos son colecciones de un número cualquiera de observaciones relacionadas entre sí, para que sean útiles se deben organizar de manera que faciliten su análisis, se puedan seleccionar tendencias, describir relaciones, determinar causas y efectos que permitan llegar a conclusiones lógicas y tomar decisiones bien fundamentadas.

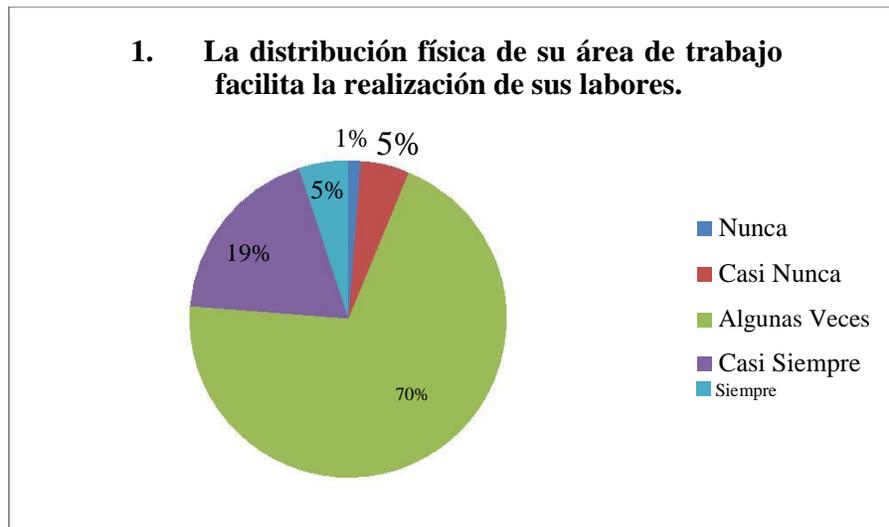
F. Variables

Las variables tomadas en cuenta fueron, la iniciativa, el compromiso con la institución, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, disciplina, enfoque al usuario, responsabilidad, puntualidad, conocimiento del trabajo, fomento a la excelencia, calidad, solución de problemas, cuidado y conservación de recursos.

VI. RESULTADOS

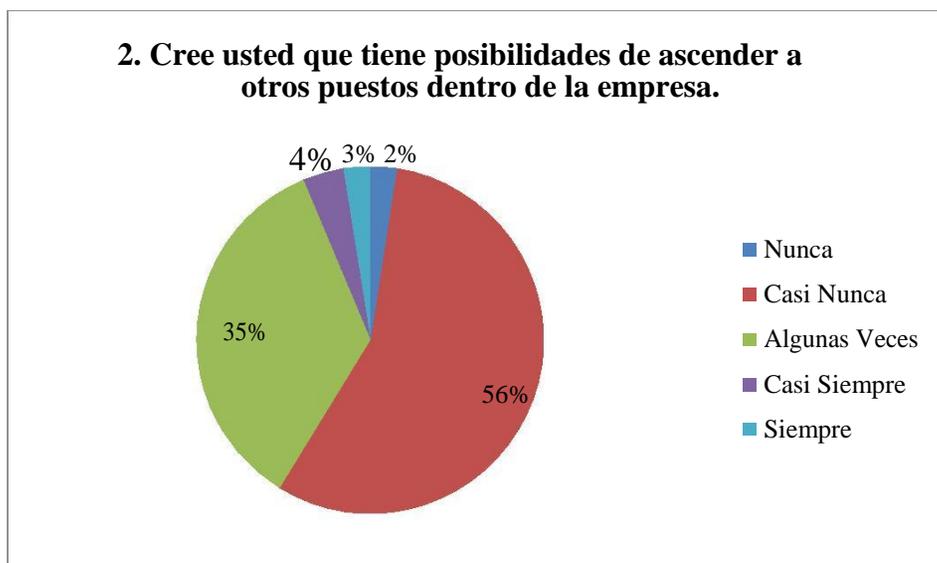
A continuación se presenta la información obtenida de la medición sobre clima laboral realizada en la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala.

Figura 4. Resultados pregunta 1



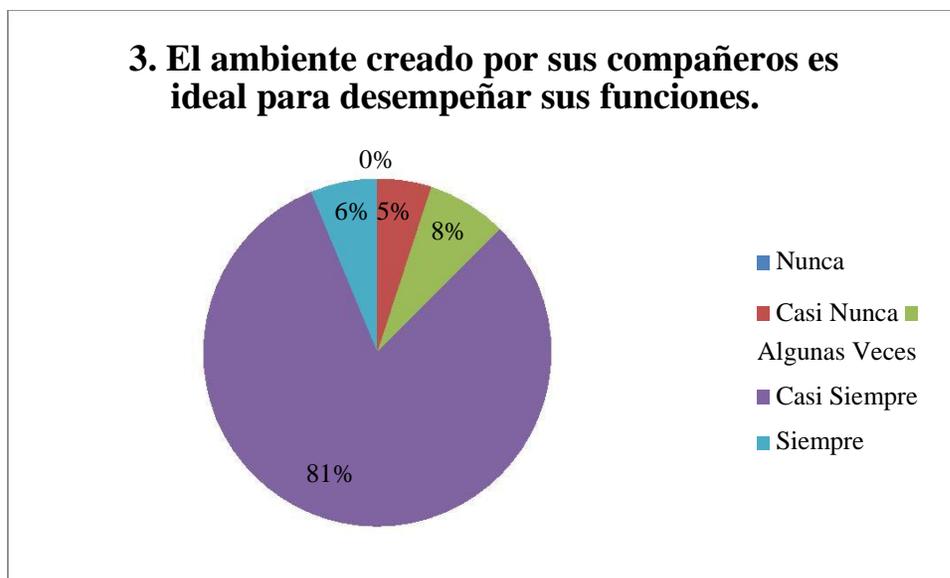
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 5. Resultados pregunta 2



Fuente: Datos Experimentales.

Figura 6. Resultados pregunta 3



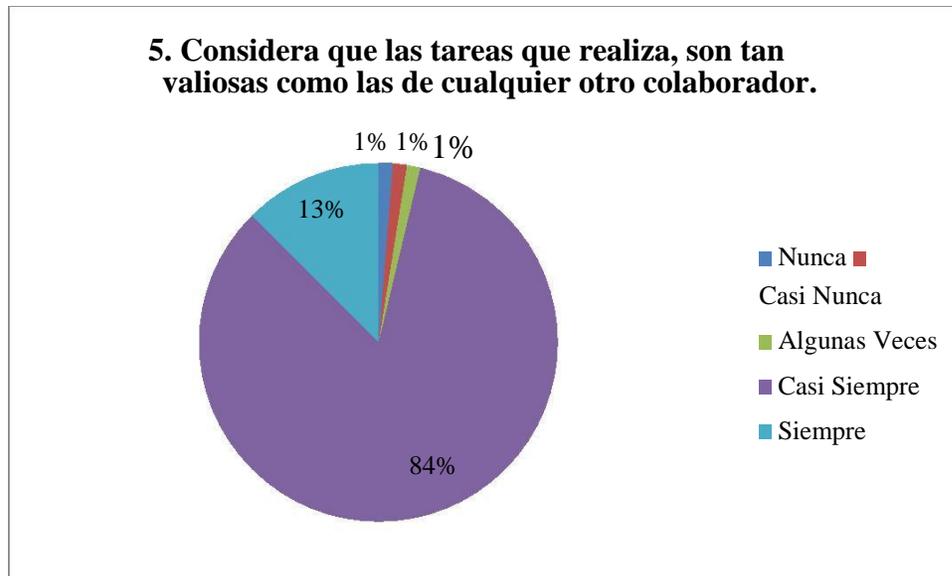
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 7. Resultados pregunta 4



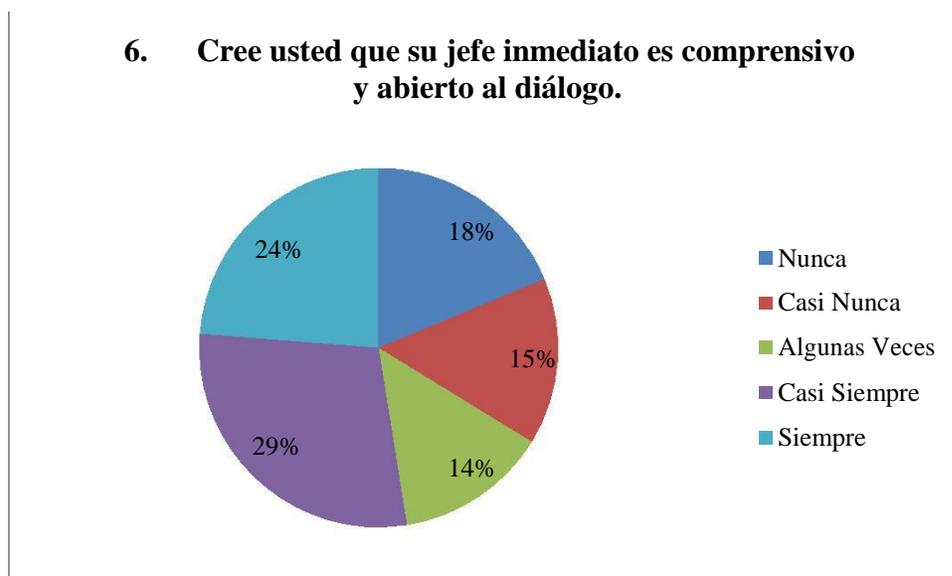
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 8. Resultados pregunta 5

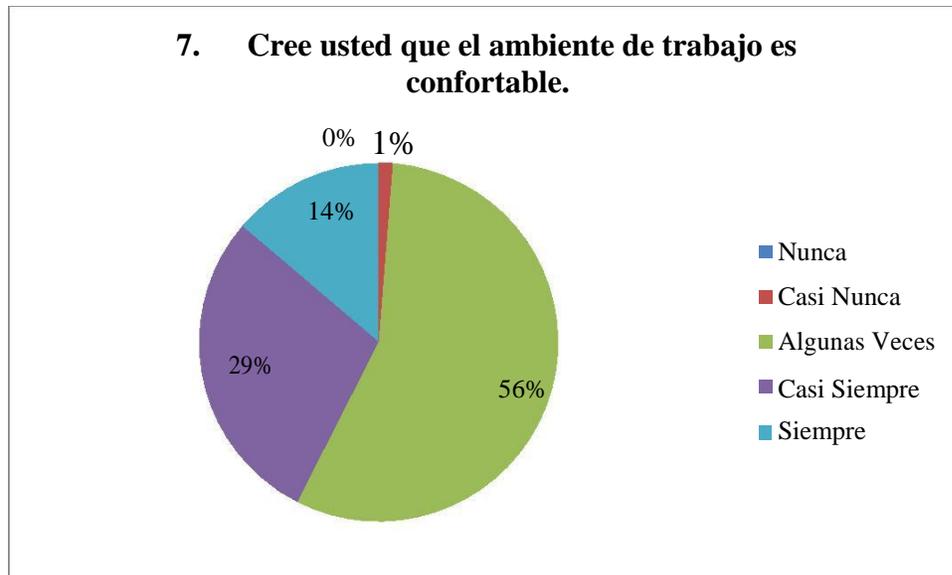


Fuente: Datos Experimentales.

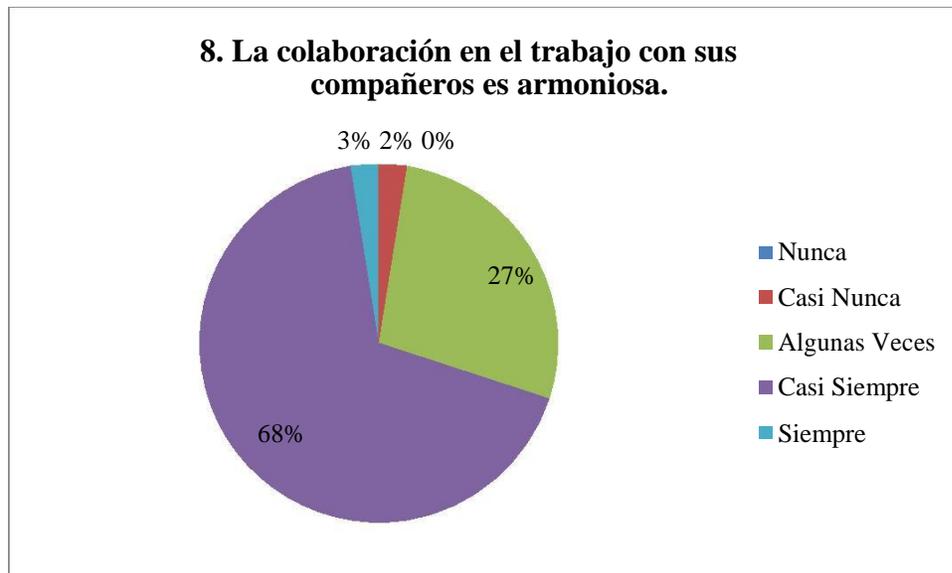
Figura 9. Resultados pregunta 6



Fuente: Datos Experimentales.

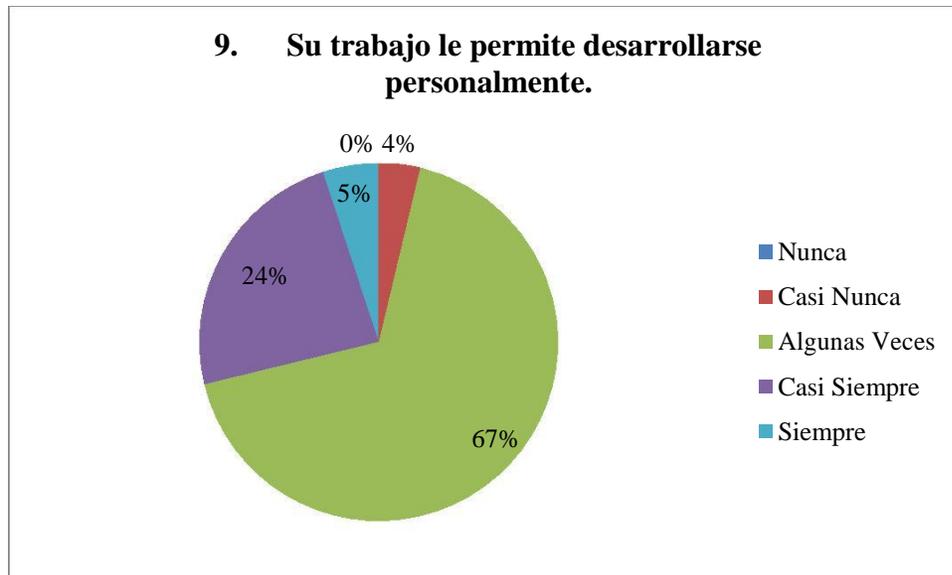
Figura 10. Resultados pregunta 7

Fuente: Datos Experimentales.

Figura 11. Resultados pregunta 8

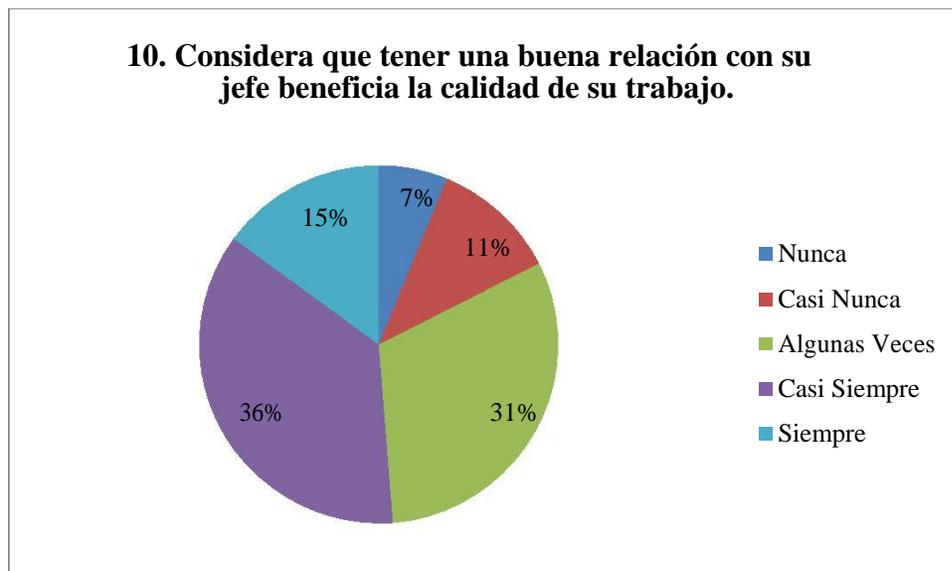
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 12. Resultados pregunta 9

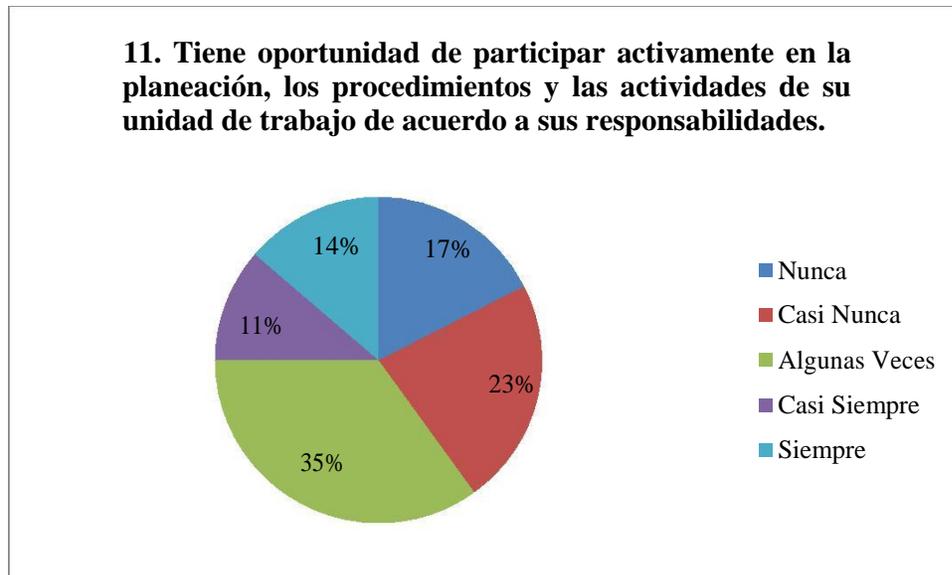


Fuente: Datos Experimentales.

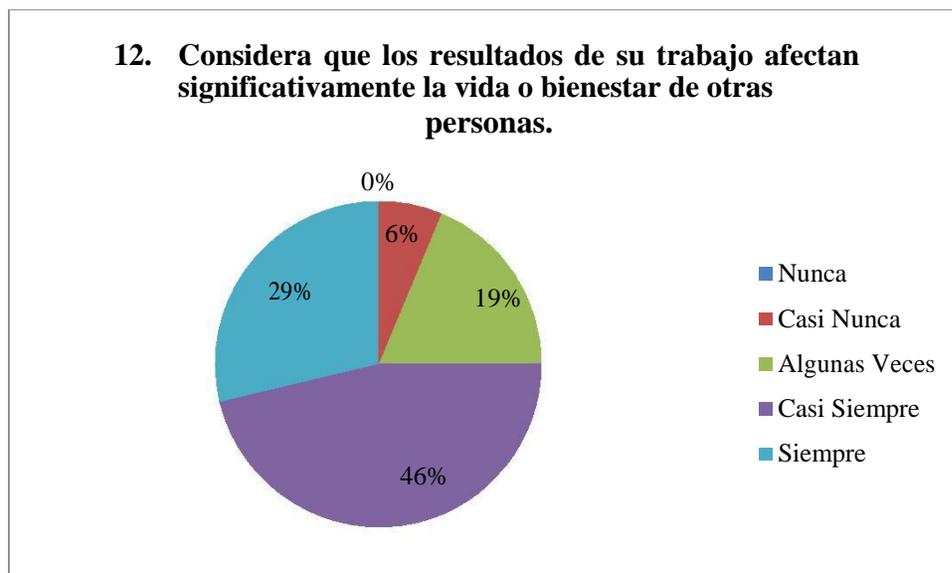
Figura 13. Resultados pregunta 10



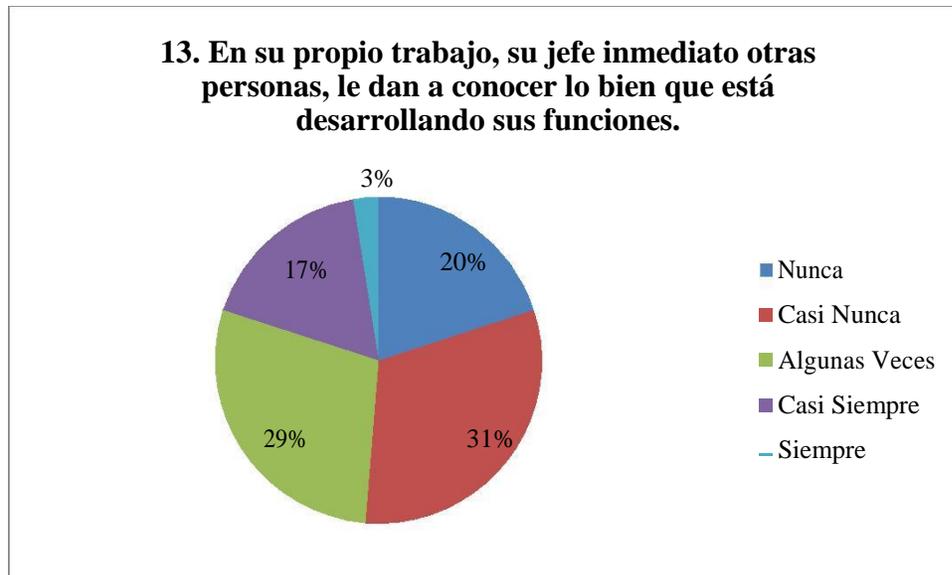
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 14. Resultados pregunta 11

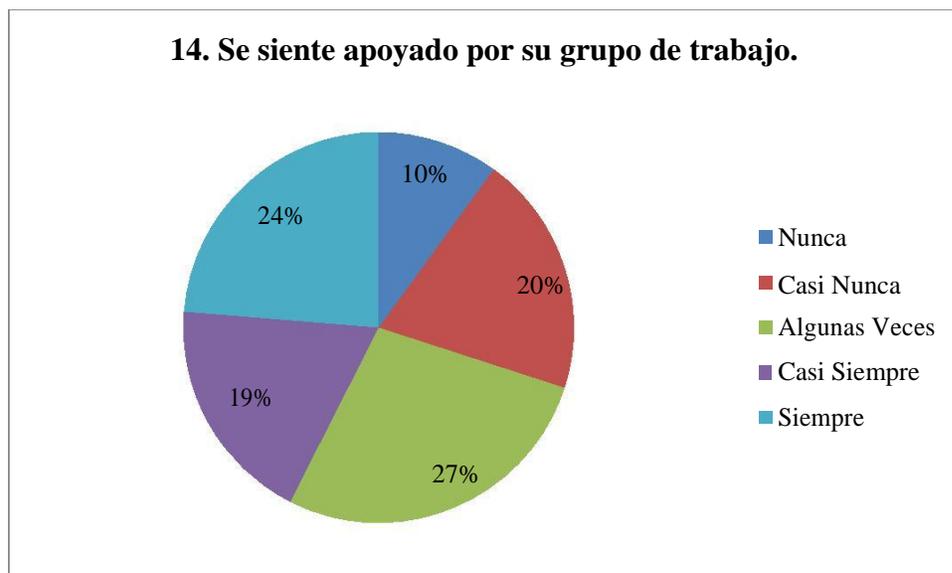
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 15. Resultados pregunta 12

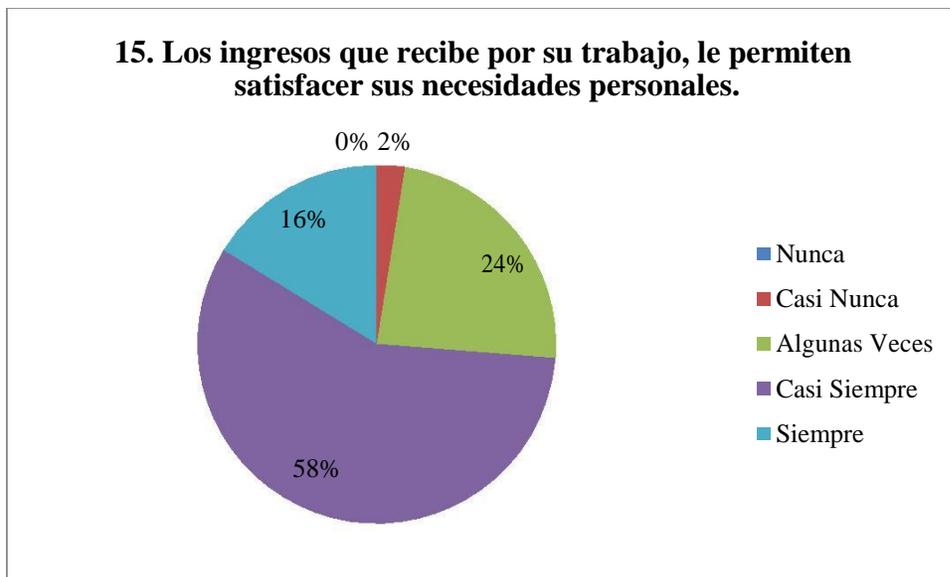
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 16. Resultados pregunta 13

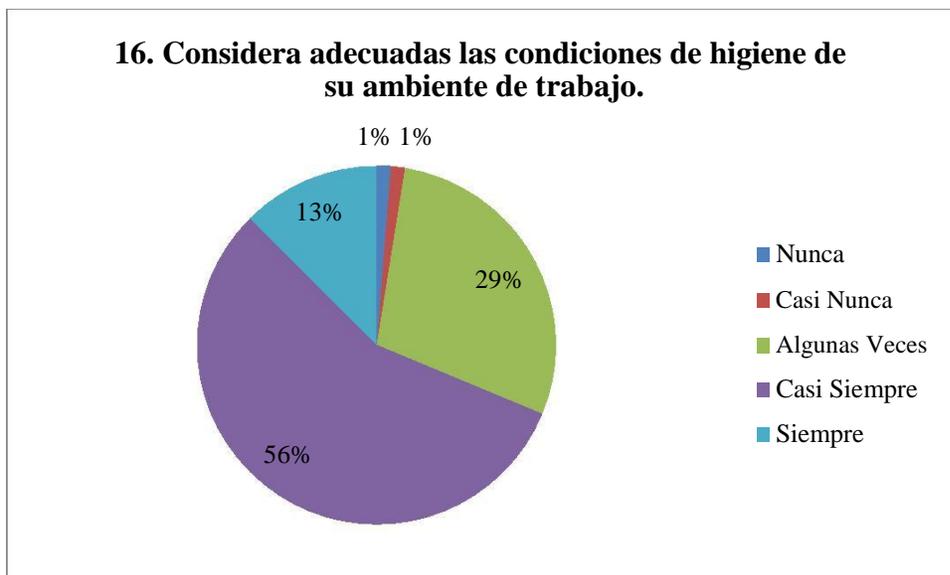
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 17. Resultados pregunta 14

Fuente: Datos Experimentales.

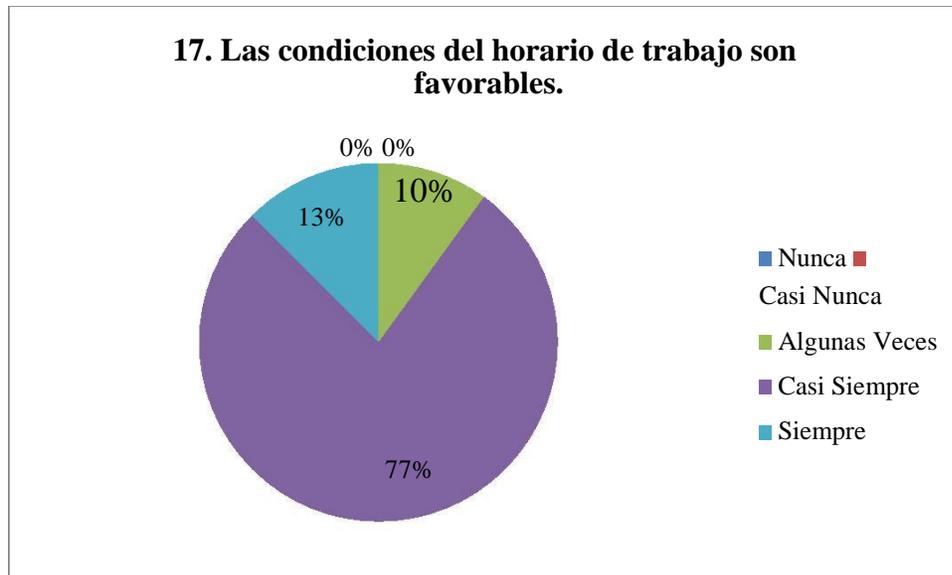
Figura 18. Resultados pregunta 15

Fuente: Datos Experimentales.

Figura 19. Resultados pregunta 16

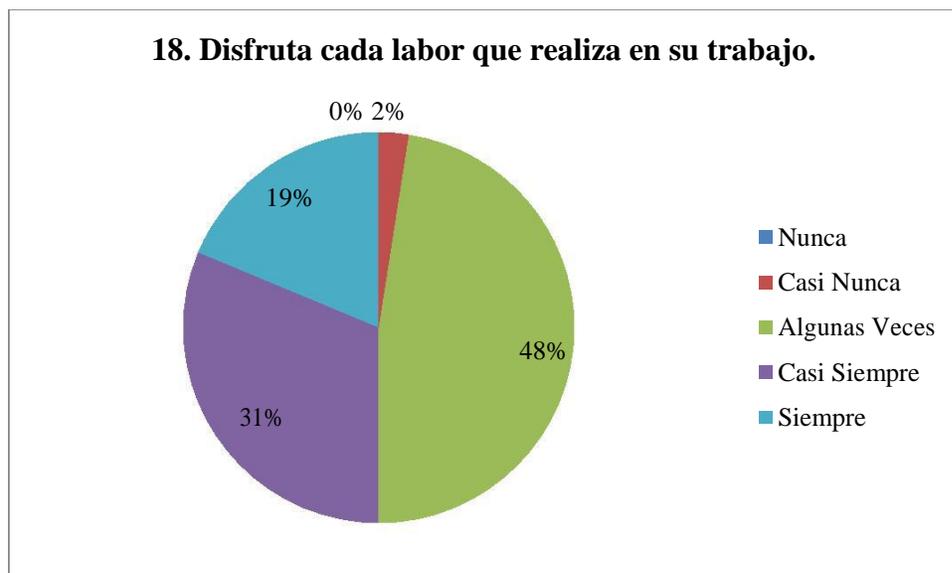
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 20. Resultados pregunta 17

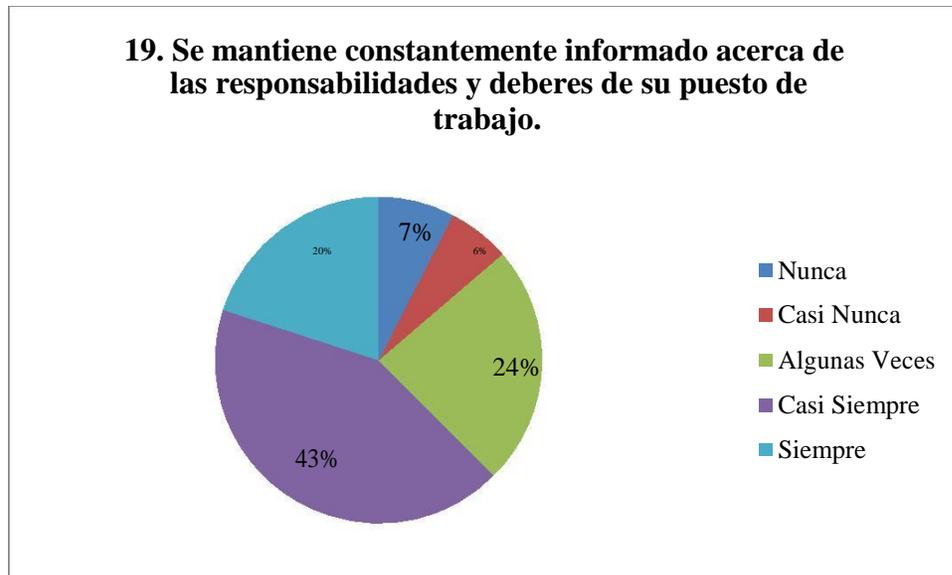


Fuente: Datos Experimentales.

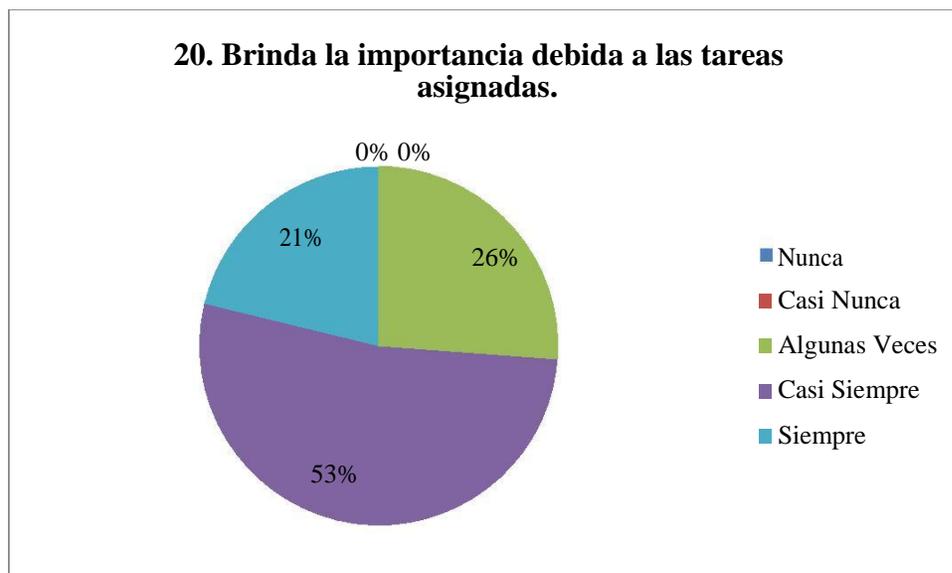
Figura 21. Resultados pregunta 18



Fuente: Datos Experimentales.

Figura 22. Resultados pregunta 19

Fuente: Datos Experimentales.

Figura 23. Resultados pregunta 20

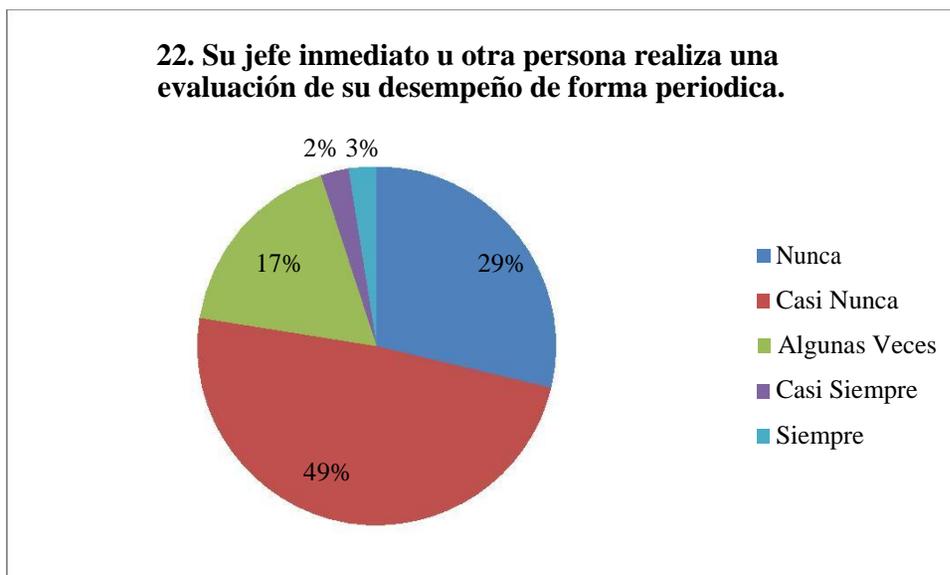
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 24. Resultados pregunta 21

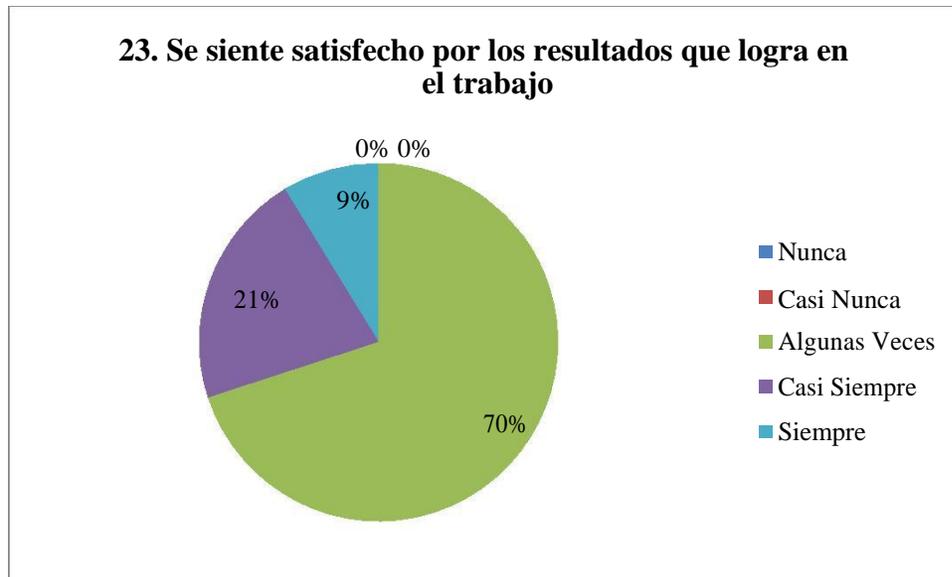


Fuente: Datos Experimentales.

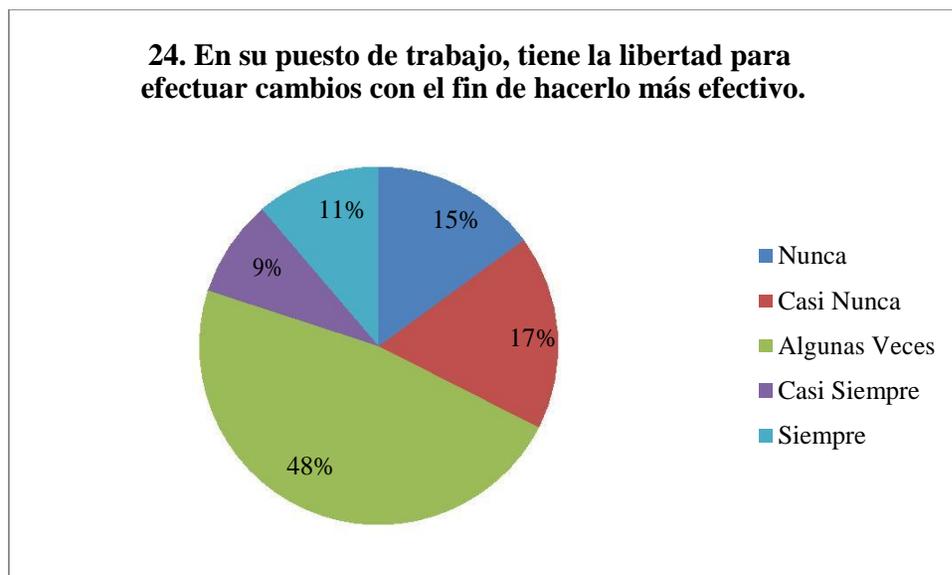
Figura 25. Resultados pregunta 22



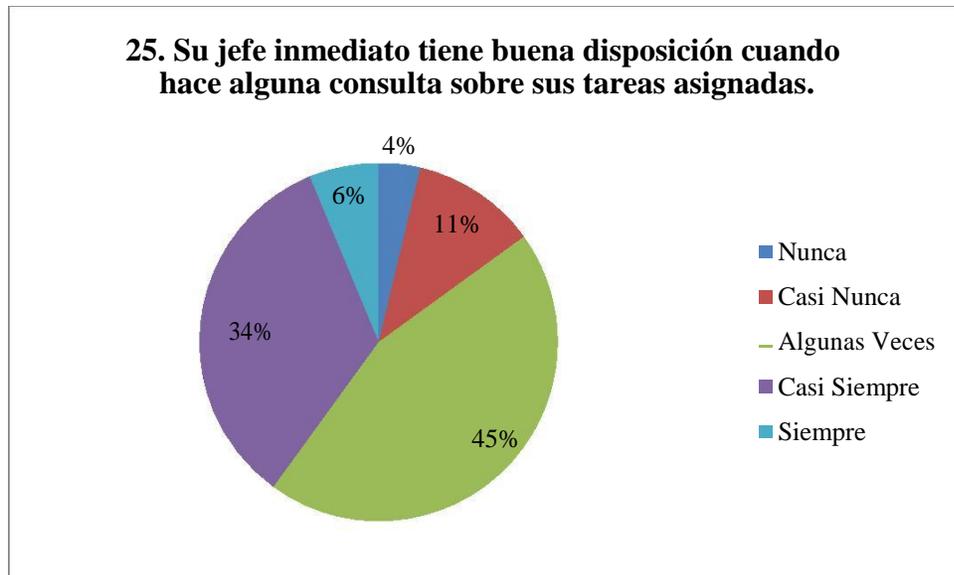
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 26. Resultados pregunta 23

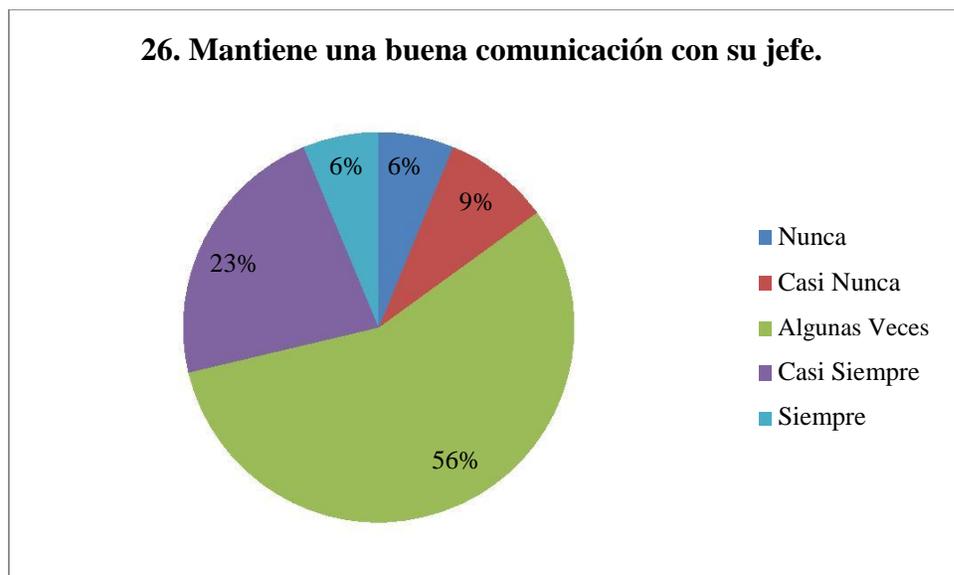
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 27. Resultados pregunta 24

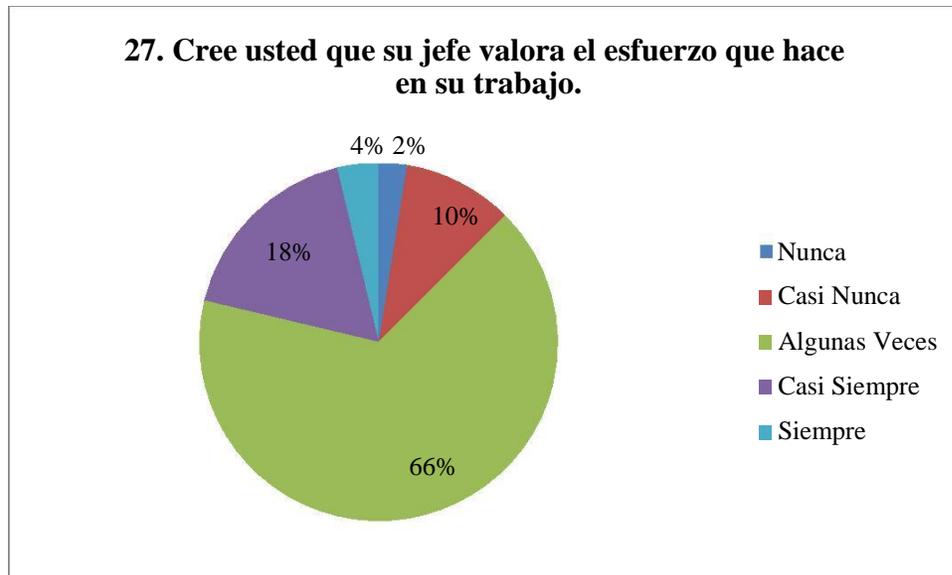
Fuente: Datos Experimentales.

Figura 28. Resultados pregunta 25

Fuente: Datos Experimentales.

Figura 29. Resultados pregunta 26

Fuente: Datos Experimentales.

Figura 30. Resultados pregunta 27

Fuente: Datos Experimentales.

El instrumento creado para la realización de la medición cuenta con 27 enunciados, como se puede observar a continuación:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y DE EMPRESAS DE SERVICIOS
 RESPONSABLE: Licda. Amanda Corado

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

Edad: _____ Genero _____ Unidad: _____ Fecha _____

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de enunciados, los cuales debe leer detenidamente y de acuerdo con su experiencia en su lugar de trabajo marque con una "x" el número 1 si cree que la situación no se da **nunca**, 2 si se da **rara vez**, 3 si se da **algunas veces**, 4 si se da **frecuentemente**, y el 5 si la situación se da **siempre**.

1. La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores.

1 2 3 4 5

2. Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa.

1 2 3 4 5

3. El ambiente creado por sus compañeros es ideal para desempeñar sus funciones.

1 2 3 4 5

4. Considera que el trabajo que desempeña es acorde con su personalidad.

1 2 3 4 5

5. Considera que las tareas que realiza, son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.

1 2 3 4 5

6. Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo y abierto al diálogo.

1 2 3 4 5

7. Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable.

1 2 3 4 5

8. La colaboración en el trabajo con sus compañeros es armoniosa.

1 2 3 4 5

9. Su trabajo le permite desarrollarse personalmente.

1 2 3 4 5

10. Considera que tener una buena relación con su jefe beneficia la calidad de su trabajo.

1 2 3 4 5

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y DE EMPRESAS DE SERVICIOS
RESPONSABLE: Licda. Amanda Corado

11. Tiene oportunidad de participar activamente en la planeación, los procedimientos y las actividades de su unidad de trabajo de acuerdo a sus responsabilidades.

1 2 3 4 5

12. Considera que los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.

1 2 3 4 5

13. En su propio trabajo, su jefe inmediato otras personas, le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones.

1 2 3 4 5

14. Se siente apoyado por su grupo de trabajo.

1 2 3 4 5

15. Los ingresos que recibe por su trabajo, le permiten satisfacer sus necesidades personales.

1 2 3 4 5

16. Considera adecuadas las condiciones de higiene de su ambiente de trabajo.

1 2 3 4 5

17. Las condiciones del horario de trabajo son favorables.

1 2 3 4 5

18. Disfruta cada labor que realiza en su trabajo.

1 2 3 4 5

19. Se mantiene constantemente informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo.

1 2 3 4 5

20. Brinda la importancia debida a las tareas asignadas.

1 2 3 4 5

21. Se siente motivado hacia su trabajo

1 2 3 4 5

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y DE EMPRESAS DE SERVICIOS
RESPONSABLE: Licda. Amanda Corado

22. Su jefe inmediato u otra persona realiza una evaluación de su desempeño de forma periodica.

1 2 3 4 5

23. Se siente satisfecho por los resultados que logra en el trabajo

1 2 3 4 5

24. En su puesto de trabajo, tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo.

1 2 3 4 5

25. Su jefe inmediato tiene buena disposición cuando hace alguna consulta sobre sus tareas asignadas.

1 2 3 4 5

26. Mantiene una buena comunicación con su jefe.

1 2 3 4 5

27. Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo.

1 2 3 4 5

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!!!

Para realizar la comparación de los factores evaluados en el clima y desempeño se tomó como base los resultados de la última evaluación actitudinal y de productividad que se realizó en el mes de Abril 2014, en la Dirección de Área de Salud, (Anexo 2).

Tabla 2. Evaluación del Impacto del Clima Laboral en el Desempeño

Factores Evaluados	% Respuestas Altamente Eficientes*	% Respuestas Eficientes*	% Respuesta Poco Eficientes*	% Respuestas Ineficientes*	Enunciados que se Relacionan con cada Factor**
Iniciativa	3	20	60	17	9, 11, 15, 18, 21
Compromiso con la Institución	15	18	56	11	3, 5, 7, 8, 19
Relaciones Interpersonales	19	33	43	5	3, 6, 8, 10, 14, 26
Trabajo en Equipo	21	36	30	13	3, 5, 7, 14, 26, 27
Disciplina	34	39	25	2	20
Enfoque al Usuario	25	43	22	10	12
Responsabilidad	21	39	32	8	4, 19, 20, 21
Puntualidad	16	46	35	3	17, 20
Conocimiento del Trabajo	29	55	12	4	19
Fomento a la Excelencia	8	37	43	12	2, 9, 22
Calidad	18	37	38	7	13, 23, 25,
Solución de Problemas	22	42	26	10	24
Cuidado y Conservación de Recursos	10	48	35	7	1, 16

* En base al Cuestionario Actitudinal y de Productividad, Anexo 2.

** Enunciados del cuestionario sobre clima laboral

Fuente: Resultados Cuestionario Actitudinal y de Productividad, 2014, análisis propio.

Los principales factores que afectan el clima laboral en los trabajadores de la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3. Principales factores que afectan el Clima Laboral en los Trabajadores de la Dirección de Área de Salud de la Región Norte de Guatemala.

Factores con Mayor Influencia	Factores con Menor Influencia
Iniciativa	Disciplina
Compromiso con la Institución	Enfoque al Usuario
Relaciones Interpersonales	Puntualidad
Trabajo en Equipo	Conocimiento del Trabajo
Responsabilidad	Solución de Problemas
Fomento a la Excelencia	Cuidado y Conservación de Recursos
Calidad	

Fuente: Elaboración Propia

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En los resultados de la evaluación del clima organizacional se observa que en lo que respecta al enunciado 1, indica que la distribución física del área de trabajo es un factor que afecta el desempeño de las funciones de los colaboradores, esto puede deberse a que existe una mala organización en las unidades de trabajo, lo cual no permite el libre movimiento de los trabajadores o a que existen muchos colaboradores para un área muy pequeñas, pero deberá tomarse en cuenta ya que contar con un área física adecuada es esencial para la realización de las tareas.

Se puede observar que los colaboradores no se sienten lo suficientemente motivados en su puesto de trabajo ya que consideran, en su mayoría que no tienen la oportunidad de ascender y crecer dentro de la institución, lo cual podría significar que las personas se acomodan a sus puestos y no busquen la mejora continua en sus actividades, de acuerdo con los resultados del enunciado 2.

En cuanto al ambiente creado por sus compañeros y el ambiente de trabajo en general (enunciado 3 y 7) los colaboradores indicaron que se encuentra de acuerdo a sus expectativas, y esto podría deberse a que siempre se les incentiva a que realicen un trabajo en equipo dentro de sus unidades, sin embargo no se realizó una evaluación de la relación del colaborador con las demás unidades de trabajo para determinar si existe algún factor que pueda hacer que el clima laboral se vea afectado. Así mismo se observó que la colaboración con los compañeros de sus mismas unidades también es una variable que está de acuerdo a lo que esperan los trabajadores de la institución (enunciado 8).

Son pocos los colaboradores se sienten poco identificados con su puesto de trabajo, lo cual contribuiría a que se brinde una mejor atención a los usuarios de los diferentes servicios de salud. Y también consideran que sus tareas son importantes dentro de la institución, que también podría influir positivamente en el trato y atención al usuario, de acuerdo con los enunciados 4 y 5. El enunciado 6, tiene porcentajes muy similares en todas las respuestas, lo cual puede deberse a las diferentes percepciones que tienen los colaboradores de sus jefes inmediatos, o a que la medición se

realizó con diferentes unidades que podría denotar las diferentes personalidades de los respectivos jefes de unidades y de sus diferentes tipos de liderazgo.

En cuanto a la realización personal que se refleja en el enunciado 9, la mayoría de los colaboradores no se encuentra del todo conforme ya que existen muchas barreras que pueden afectar la respuesta de los colaboradores. Entre ellas se pueden mencionar que no se cuenta con los insumos necesarios para realizar su labor, y que a los trabajadores que se encuentran en otros renglones presupuestarios, no reciben su pago a tiempo, y tienen que renovar contrato cada año o cada 6 meses en las últimas ocasiones.

La mayoría de los trabajadores de la institución brindan importancia a mantener una buena relación con su jefe, como refleja el enunciado 10, a la hora de brindar un servicio de calidad al usuario, ya que de este modo se logra que las gestiones se agilicen y que puedan resolver problemas en conjunto.

En cuanto a la participación en la planeación y ejecución de las actividades (enunciado 11), también se observa que los porcentajes de las respuestas se encuentran bastante homogéneos, lo que puede deberse también a la oportunidad que brinda cada jefe de unidad a sus colaboradores de participar en la planificación y ejecución de actividades.

La mayoría de los trabajadores que participaron en la evaluación consideran que su trabajo afecta de una manera significativa en la vida de otras, lo cual se debe a que la institución es administradora de la salud pública en la región y constantemente se tiene que tratar con las personas, ya sean los usuarios directos, o los trabajadores que brindan el servicio a la población en los diferentes distritos de salud (enunciado 12).

Al mismo tiempo se pudo observar que no existe retroalimentación sobre las actividades realizadas, ya que según indicaron la mayoría de trabajadores muy pocas veces se les da a conocer si están realizando bien su trabajo, (enunciado 13); sin embargo a pesar de que el ambiente generado por los compañeros de trabajo es considerado dentro de las expectativas, un buen número de colaboradores no se siente apoyado por su grupo de trabajo, de acuerdo al enunciado 14.

En los enunciados 15, 16 y 17, se pudo observar que la mayoría de colaboradores considera adecuadas y favorables las condiciones de trabajo en cuanto a la satisfacción de sus necesidades por medio del salario devengado, los horarios y la higiene en el lugar de trabajo. En lo referente al enunciado 18 se observó que existe una falta de identificación con las tareas realizadas, que puede repercutir en la calidad de los resultados que se esperan de las personas asignadas a cada actividad, podría realizarse, una distribución de actividades en cuanto a la aptitud y actitud de cada colaborador.

Así mismo puede observarse que en los resultados del enunciado 18, la mayoría de los colaboradores no se encuentra del todo conforme con las actividades que tiene asignadas y que realiza diariamente, puede deberse a que al inicio de la relación laboral no hay claridad en las tareas que se deben desempeñar, ya que como lo indican los resultados del enunciado 19, la mayoría de colaboradores demuestran interés en las responsabilidades y deberes que les competen en sus respectivos puestos.

El enunciado 20 muestra que la mayoría de los empleados tienen la percepción de brindar la debida importancia a las tareas que se les asignan, no habiendo ninguno que considera sus tareas sin importancia, sin embargo a pesar de decir que brindan importancia a las tareas, la mayoría de los empleados se sienten motivados a su trabajo solo algunas veces, lo cual puede generar un desgaste emocional y físico a lo hora de realizar las tareas, como lo muestra en enunciado 21.

De acuerdo a los resultados del enunciado 22, se muestra que un buen porcentaje de los colaboradores respondieron que no se les realiza una evaluación periódica esto puede deberse a que son empleados que ingresaron a la institución durante este año, por lo cual nunca se les ha realizado una evaluación, la mayoría respondió que la evaluación se realiza casi nunca, ya que esta ha sido una medida que se ha implementado recientemente, y que no todos conocen de la misma, en lo posterior se pretende que la evaluación se realice en un periodo concreto.

La mayoría de los empleados de la institución aseguran sentirse satisfechos con los resultados de su trabajo solo algunas veces, esto es sumamente preocupante, ya que los resultados son muy importantes dentro de la institución, sin embargo hay factores que se encuentran fuera del alcance de los trabajadores como de los directivos de la institución, como el no contar con insumos suficientes para la realización de las tareas, ya que se depende totalmente de las disposiciones que

se toman a nivel central, en cuando al abastecimiento y movimiento de insumos y materiales, lo cual es una gran limitante en el desempeño de los trabajadores, como se observa en el enunciado 23.

Nuevamente se evidencia la diversidad de líderes a cargo de cada unidad de trabajo, ya que como podemos evidenciar en el enunciado 24, los mismos brindan la libertad de realizar o no cambios en los puestos, lo mismo ocurre con la disposición de los jefes a la hora de que se realice alguna consulta sobre las tareas asignadas, sin embargo la mayoría de los jefes tienen buena disposición la mayoría del tiempo, lo cual podemos observar en el enunciado 25.

En el enunciado 26 se denota que los jefes de cada unidad mantienen una buena comunicación con el personal a su cargo, algunas veces, esto puede deberse a que no existe una cultura de confianza dentro de la institución de que las personas pueden ser capaces de realizar las actividades por ellos mismos, esto también puede influir en los resultados que se observan en el enunciado 27 ya que se observa la misma tendencia de acuerdo a si el jefe valora el esfuerzo que realiza cada uno de los colaboradores.

Luego de las observaciones que se realizaron sobre el instrumento que se tomó como base para la realización de la medición, se puede observar el cuestionario final realizado sobre clima laboral, en el cual se colocó los datos de edad, género, la unidad a la que pertenecen y la fecha de realización del cuestionario, se observan los 27 enunciados en forma de afirmaciones, y en cada uno de ellos la escala de valoración tipo Likert, numera de 1 a 5, con las instrucciones claras y la asignación de los resultados a cada valor, se utilizó el formato que se muestra para lograr ahorrar espacio y de este modo ahorrar papel y tinta para reproducirlos, ya que se cuentan con recursos limitados en la institución.

El cuestionario consta de 3 páginas con los enunciados, el cual se elaboró tomando como base un instrumento previamente realizado por Marroquín y Pérez 2011 (Anexo 1), luego de ser sometido a la observación y sugerencias de los jefes de unidades se modificó hasta obtener el instrumento final con los 27 enunciados, al finalizar se colocó la frase “Muchas gracias por su colaboración”, ya que los colaboradores toman un tiempo extra en la realización del cuestionario.

Para realizar la evaluación del impacto del clima laboral en el desempeño, se tomó como base la evaluación actitudinal y de productividad que se realizó en el mes de abril 2014, cuyo modelo se

puede observar en el anexo 2, se realizó una relación entre los factores que se evaluaron en dicha ocasión con los enunciados del cuestionario elaborado, lo cual podemos observar en la tabla 2. Luego se determinó cuales eran los factores que poseían mayor (Iniciativa, compromiso con la institución, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidad, fomento a la excelencia, calidad) o menor (disciplina, enfoque al usuario, puntualidad, conocimiento del trabajo, solución de problemas, cuidado y conservación de los recursos) influencia en el desempeño de los colaboradores, lo cual se puede observar en la tabla 3.

VIII. CONCLUSIONES

- Se realizó la medición del clima organizacional en la Dirección de Área de Salud de la región norte de Guatemala, la cual es de suma importancia ya que de este modo se puede determinar cuáles son los factores que influyen en el clima laboral de la dirección de área de salud de la región norte de Guatemala.
- Se elaboró el cuestionario para realizar la medición del clima laboral, el cual cuenta con 27 enunciados que se califican de acuerdo a una escala de Likert de 5 niveles, en donde se evalúa si la situación se da nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.
- La comparación entre el desempeño de los colaboradores y el clima laboral, se realizó relacionando los factores de la evaluación del desempeño y los enunciados del cuestionario de clima laboral.
- De acuerdo con el análisis realizado se estableció que los factores que tienen una influencia mayor en el clima laboral de los colaboradores son la iniciativa, el compromiso con la institución, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, responsabilidad, fomento a la excelencia y calidad.

IX. RECOMENDACIONES

1. Realizar evaluaciones del clima organizacional periódicamente para determinar los factores que pueden afectar el mismo y buscar posibles soluciones.
2. Tomar en cuenta los resultados de la evaluación realizada, para determinar la manera en que puedan mejorarse las condiciones de los colaboradores para que mejore al mismo tiempo el clima laboral.
3. Realizar actividades que contribuyan para mejorar la convivencia entre el personal y los respectivos jefes de las unidades de trabajo para que los últimos puedan establecer una relación de confianza y se confíen las actividades y los resultados obtenidos.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. Brow, W. y Moberg D. 1990. Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral. Editorial Limusa. México.
2. Brunet, Jean Lous. 1999. Comportamiento Humano en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
3. Brunet, Jean Lous. 2005. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
4. Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México.
5. Ferraro, E. 1995. Administración De Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. Primo Editora. Buenos Aires.
6. Fleishman, E.A. y Bass, A.R. 1971. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Editorial Trillas. México.
7. Gil, F y Alcover, C.M. 2003. Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Editorial Alianza. Madrid.
8. Hernández Sampieri, R. 2006. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill. México.
9. Jericó, Pilar. 2002. Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall. México.
10. Kolb, Rubin, 1974. Problemas contemporáneos. Psicología de las Organizaciones. Volumen 1. México.
11. Lazarus, Richard. 1986. Estrés y procesos cognitivos. Editorial Martínez Roca. Barcelona
12. Lazzati, Santiago. 1997. El aporte Humano en la empresa. Editorial Macchi.
13. Management Sciences. 2006. Cómo crear un Clima de Trabajo que motive y mejore al Personal y su desempeño. Volumen 11. Boston.
14. Martínez, María. 2003. La Gestión Empresarial. Editorial Díaz de Santos. España.
15. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. MSPAS. 2010. Modelo de Atención Integral en Salud. Guatemala.
16. Noriega Bravo, V. y Pría Barros, M. 2011. Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Revista Cubana Salud Pública 37(2), 116-22.

17. Rogers, E. Rogers, R. 1990. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial McGraw Hill. España.
18. Ruiz Morales, Luis A. et al. 2012. Diagnóstico Nacional de Salud. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Guatemala.
19. Saavedra Luna, A. y Ribera Morales, W. 2008. El Clima Organizacional y su Repercusión en el Rendimiento de la Productividad. Escuela de Ciencias Psicológicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
20. Santini, Gustavo. 2000. La Empresa Integrada. Editorial New Press Grupo Impresor S.A. Buenos Aires.
21. Sherman, Bohlander Shell. 2005. Administración del Recurso Humano. Novena edición. México.
22. Stephen, Robbins. 2004. Comportamiento Organizacional. Editorial Litografía Ingramex. México.
23. Valle, R. 1995. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Addison Wesley Iberoamericana. EEUU.
24. Werther, William. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. México.
25. Wayne Mondoy. 2005. Administración de Recursos Humanos. Décimo Primera edición México.

XI. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Sobre Clima Laboral

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADO
 MAESTRIA EN ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y DE EMPRESAS DE SERVICIOS
 RESPONSABLE: Licda. Amanda Corado.

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA LABORAL

Edad: _____ Genero _____ Fecha _____
 Puesto que ocupa _____ Años de laborar en la institución _____

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada enunciado que se encuentran a continuación y luego marque con una “x” aquella que considere se identifica más con su situación.

1. La distribución física de su área de trabajo ¿facilita la realización de sus labores?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

2. ¿Cree usted que tiene posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la empresa?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

3. El ambiente creado por sus compañeros ¿considera que es el ideal para desempeñar sus funciones?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

4. ¿Cree usted que el trabajo que desempeña es acorde con su personalidad?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

5. Considera que las tareas que realiza, son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

6. Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

7. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo es confortable?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

8. ¿Le agrada trabajar con sus compañeros?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

9. El trabajo, ¿le permite desarrollarse personalmente?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

10. ¿Cree usted que llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

11. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

12. ¿Se le da oportunidad para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de nombre de su empresa de acuerdo a sus responsabilidades?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

13. Los resultados de su trabajo, ¿cree que afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

14. En su propio trabajo, los supervisores u otras personas, ¿le dan a conocer lo bien que está desarrollando sus funciones?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

15. ¿Se siente usted apoyado por su grupo de trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

16. Los ingresos que recibe por su trabajo, ¿le permiten satisfacer sus necesidades personales?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

17. Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo, ¿le resultan favorables?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

18. Las condiciones del horario de trabajo, ¿le resultan favorables?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

19. ¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

20. ¿Se mantiene informado acerca de las responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

21. ¿Las tareas que realiza las ejecuta con la debida importancia que se merecen?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

22. ¿Se siente motivado hacia su trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

23. El resultado de sus últimas evaluaciones, ¿coincide con la forma en la cual se desempeña?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

24. ¿Se siente feliz por los resultados que logra en el trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

25. En su puesto de trabajo, ¿tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

26. ¿Es grata la disposición de su jefe cuando hace alguna consulta sobre su trabajo?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

27. ¿Mantiene una buena comunicación con su jefe?

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

28. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo.

Nunca	
Rara Vez	
Algunas Veces	
Frecuentemente	
Siempre	

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!!

ANEXO 2. Cuestionario Actitudinal y de Productividad

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

CUESTIONARIO ACTITUDINAL Y DE PRODUCTIVIDAD REGLONES: 011, 021, 022, 031, 036, 029, 182 189 y 419
--

PROPÓSITO: Determinar brechas de capacitación que permitan elaborar el plan anual de capacitación para fortalecer al personal de salud.

1 -----INFORMACIÓN GENERAL-----												
NOMBRES Y APELLIDOS DEL: a) COLABORADOR: _____ DEPENDENCIA: _____ CARGO QUE OCUPA: _____ FECHA DE INGRESO AL MSPAS: _____ FECHA DE INGRESO AL PUESTO ACTUAL: _____ <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 15%;">REGLÓN:</td> <td style="width: 15%;">011 <input type="text"/></td> <td style="width: 15%;">021 <input type="text"/></td> <td style="width: 15%;">022 <input type="text"/></td> <td style="width: 15%;">031 <input type="text"/></td> <td style="width: 15%;">036 <input type="text"/></td> </tr> <tr> <td></td> <td>029 <input type="text"/></td> <td>182 <input type="text"/></td> <td>189 <input type="text"/></td> <td>419 <input type="text"/></td> <td>Otro: <input type="text"/></td> </tr> </table>	REGLÓN:	011 <input type="text"/>	021 <input type="text"/>	022 <input type="text"/>	031 <input type="text"/>	036 <input type="text"/>		029 <input type="text"/>	182 <input type="text"/>	189 <input type="text"/>	419 <input type="text"/>	Otro: <input type="text"/>
REGLÓN:	011 <input type="text"/>	021 <input type="text"/>	022 <input type="text"/>	031 <input type="text"/>	036 <input type="text"/>							
	029 <input type="text"/>	182 <input type="text"/>	189 <input type="text"/>	419 <input type="text"/>	Otro: <input type="text"/>							
b) JEFE INMEDIATO: _____ CARGO QUE OCUPA: _____ DEPENDENCIA: _____												
c) SUPERIOR DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO QUE OCUPA: _____												

2 -----PERÍODO DE APLICACIÓN-----
DESDE: Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/> HASTA: Día <input type="text"/> Mes <input type="text"/> Año <input type="text"/>

3 -----INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN RECIBIDAS-----				
RECIBIÓ INDUCCIÓN GENERAL: <table style="margin-left: 100px; border: none;"> <tr> <td style="width: 40px;">Sí</td> <td><input type="text"/></td> <td style="width: 40px;">No</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	
RECIBIÓ INDUCCIÓN A SUS FUNCIONES: <table style="margin-left: 100px; border: none;"> <tr> <td style="width: 40px;">Sí</td> <td><input type="text"/></td> <td style="width: 40px;">No</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	
RECIBE CAPACITACIÓN RELACIONADA CON SUS FUNCIONES: <table style="margin-left: 100px; border: none;"> <tr> <td style="width: 40px;">Sí</td> <td><input type="text"/></td> <td style="width: 40px;">No</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table>	Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Sí	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	

4

FACTORES

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados e indique con una "X" la categoría que mejor describa el desempeño del trabajador.

CLAVE DE CATEGORÍAS DE MEDICIÓN				
AE: Altamente Efectivo	E: Efectivo	PE: Poco Efectivo	I: Inefectivo	
FACTORES	CATEGORÍAS DE MEDICIÓN			
	AE	E	PE	I
MANEJO DE LA INFORMACIÓN:				
Es discreto en el manejo de la información.				
Al manejar información se muestra seguro de lo que dice.				
Dirige la información a donde corresponda de acuerdo a los procesos establecidos.				
INICIATIVA:				
Propone ideas y se involucra en la implementación de los cambios necesarios para mejorar el desempeño.				
Busca la mejora continua en el desempeño de sus funciones.				
Contribuye a la mejora de los procesos de forma innovadora.				
COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN:				
Demuestra con su trabajo la obligación contraída con la Institución				
Cumple con los lineamientos, políticas y procedimientos establecidos en sus funciones.				
Muestra sentido de pertenencia a la Institución comprometiéndose con el logro de los objetivos.				
RELACIONES INTERPERSONALES:				
Se muestra discreto en cuanto a las confidencias de sus compañeros.				
Admite sus errores con responsabilidad y se muestra dispuesto a mejorar.				
Es prudente en la relación con otros, no avergüenza ni culpa a otros.				
TRABAJO EN EQUIPO				
Se integra y aporta ideas o sugerencias que ayudan a desarrollar el trabajo.				
Colabora con sus compañeros para el cumplimiento oportuno del trabajo asignado.				
Su aporte de trabajo al equipo contribuye al cumplimiento de los objetivos.				
DISCIPLINA				
Utiliza adecuadamente la indumentaria establecida en su puesto de trabajo.				
Cumple con las normas establecidas por la Institución.				
Realiza las tareas conforme a las instrucciones proporcionadas.				
ENFOQUE AL USUARIO				
Brinda un trato digno en el desempeño de sus funciones.				
Demuestra respeto y cordialidad en la relación con otros.				
Brinda una atención de manera oportuna y eficiente.				

FACTORES DE EVALUACIÓN	CATEGORÍAS DE MEDICIÓN			
	AE	E	PE	I
RESPONSABILIDAD				
Cumple con el trabajo que se le ha sido asignado.				
Realiza sus obligaciones sin que requiera supervisión y control permanentes, asumiendo las consecuencias por sus actos y decisiones.				
Pone cuidado y atención en lo que realiza o decide.				
PUNTUALIDAD				
Se presenta puntual al desarrollo de las actividades asignadas.				
Respeto los horarios establecidos en la Institución.				
Entrega el trabajo de acuerdo a la programación establecida.				
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO				
Demuestra los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.				
Aplica los conocimientos requeridos para su puesto de trabajo.				
Manifiesta interés en adquirir nuevos conocimientos relacionados a su área.				
FOMENTO A LA EXCELENCIA				
Cumple con los requerimientos y normas de su trabajo.				
Supera los obstáculos al buscar conseguir sus metas.				
Logra los objetivos de su trabajo en el tiempo previsto.				
CALIDAD				
Su trabajo es confiable.				
Presenta un trabajo preciso en términos de: contenido, exactitud y presentación.				
Con su trabajo contribuye a satisfacer las necesidades de los usuarios.				
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Analiza las causas de los problemas con objetividad.				
Propone soluciones a los diferentes problemas que se le presentan.				
Se involucra activamente en la solución de problemas.				
CUIDADO Y CONSERVACIÓN DE RECURSOS				
Cuida los bienes de la Institución y los asignados a su persona.				
Reporta cualquier daño que sea observado a los bienes de la Institución.				
Fomenta el cuidado y conservación de los bienes de la Institución.				

Indique los temas de capacitación que el trabajador requiere en el área técnica para mejorar su trabajo:	
CONOCIMIENTOS (Saber Hacer)	1 _____
	2 _____
	3 _____
	4 _____
	5 _____
HABILIDADES Y DESTREZAS (Poder Hacer)	1 _____
	2 _____
	3 _____
	4 _____
	5 _____

5	-----FIRMAS-----
---	------------------

Firma del Colaborador

Fecha

Firma del Jefe Inmediato

(sello)

Fecha

Aval. Nombre y Firma del Jefe Inmediato Superior que tiene la calidad de servidor público

(sello)

6	-----OBSERVACIONES-----
---	-------------------------

Indicar en la casilla correspondiente con una "X" si durante el proceso de aplicación del cuestionario aconteció alguno o más de los siguientes casos:

a)	El colaborador no se presentó a la entrevista del cuestionario.	
b)	El colaborador no se presentó a la realimentación de resultados.	
d)	El colaborador se negó a firmar el cuestionario.	

Anotaciones: _____

Firma del Jefe Inmediato

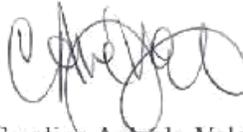
(sello)

Fecha



Mildred Amanda Corado Ramirez

AUTOR



Dra. Carolina Arevalo Valdez

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO