



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre - Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VERSIÓN XIII

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL

UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
“Administración de Empresas”**

Maestrante: Elizabeth Roxana Tamares Macias

Sucre – Bolivia

2019



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre - Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VERSIÓN XIII

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL

UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
“Administración de Empresas”**

Maestrante: Elizabeth Roxana Tamares Macias

Tutor: Mgr. Roberto Rivera Salazar

Sucre – Bolivia

2019

DEDICATORIA

- Dedico esta tesis de Maestría a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha impulsado a salir adelante en momentos más difíciles y alcanzar mis objetivos.
- A mi padre que me dio la vida, el cual a pesar de haberlo perdido cuando más lo necesitaba ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.
- A mi familia en general, porque me ha brindado su apoyo incondicional y compartir conmigo buenos y malos momentos

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.
- A mi familia por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado
- A la Universidad Andina Simón Bolívar, por haberme dado la oportunidad de ampliar mis conocimientos como profesional.
- Un agradecimiento muy especial al Ing. Eddy Edgar Martínez Camacho por hacer posible la culminación de mi tesis.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. ANTECEDENTES..... | 1 |
| 1.1. SITUACIÓN PROBLÉMICA..... | 2 |
| 1.1.1. EL PROBLEMA | 3 |
| 1.2. OBJETO DE ESTUDIO..... | 3 |
| 1.3. OBJETIVO GENERAL | 3 |
| 1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 3 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 1.5. HIPÓTESIS..... | 5 |
| 1.5.1. Variables | 5 |
| 1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS | 5 |
| 1.6. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.7.1. Tipo de Investigación. | 6 |
| 1.7.1.1. Investigación Descriptiva | 6 |
| 1.7.2. Métodos Teóricos..... | 6 |
| 1.7.2.1. Método Analítico | 6 |
| 1.7.2.2. Método Deductivo..... | 7 |
| 1.7.2.3. Método Estadístico..... | 7 |
| 1.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.8.2. HERRAMIENTAS | 7 |
| 1.8.1. Entrevistas..... | 7 |
| 1.8.2. Encuesta | 8 |
| 1.9. DISEÑO POBLACIONAL | 8 |
| 1.9.1. Definición de la población de estudio | 8 |
| 1.9.1.1. Determinación del marco Muestral | 8 |
| 1.9.1.2. Selección de técnicas y método de muestreo | 8 |
| 1.9.1.3. Determinación del tamaño de la muestra..... | 9 |
| CAPÍTULO I | 10 |
| MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 1. MARCO HISTÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 10 |
| 1.1. Clima Organizacional..... | 10 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2. Dimensiones del clima organizacional | 11 |
| 1.2.1. Factores del ambiente físico en centros de salud | 11 |
| 1.2.2. Factores estructurales en centros de salud | 12 |
| 1.2.3. Factores del ambiente social en los centros de salud | 13 |
| 1.2.4. Factores personales | 14 |
| 1.3. Como se mide el clima organizacional en los centros de salud | 15 |
| 1.3.1. Elementos del clima organizacional | 15 |
| 1.4. El compromiso organizacional para mejorar el clima organizacional en hospitales | 16 |
| 1.5. La importancia de considerar el clima organizacional en la gestión del compromiso organizacional | 17 |
| 1.6. Clima versus compromiso | 17 |
| 1.7. Cultura organizacional. | 18 |
| 1.8. Dimensiones del clima organizacional | 19 |
| 1.8.1. Estructura | 20 |
| 1.8.2. Responsabilidad | 20 |
| 1.8.3. Recompensa | 20 |
| 1.8.4. Relaciones | 21 |
| 1.8.5. Cooperación | 21 |
| 1.8.6. Conflicto | 21 |
| 1.8.6. Identidad | 21 |
| 1.9. Efectos de trabajadores insatisfechos y satisfechos | 22 |
| CAPÍTULO II | 23 |
| DIAGNÓSTICO | 23 |
| 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE | 23 |
| 2.1. Antecedentes históricos del Hospital Universitario | 23 |
| 2.1.1.1. Sistema de atención médica en el Hospital Universitario | 26 |
| 2.1.2. Visión y Misión del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre | 28 |
| 2.1.2.1. Misión | 28 |
| 2.1.2.2. Visión | 28 |
| 2.1.3. Valores | 28 |
| 2.1.4. EJES ESTRATÉGICOS | 30 |
| 2.1.5. PERSONAL | 30 |
| 2.1.6. Organigrama de funciones | 32 |

| | |
|--|----|
| 2.2. Análisis y discusión de resultados del diagnóstico sobre el Clima Organizacional de los funcionarios en el Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre | 33 |
| 2.3. FODA del Clima Organizacional del Hospital Universitario en base al Diagnostico | 56 |
| CAPÍTULO III..... | 57 |
| PROPUESTA..... | 57 |
| 3.1. Introducción | 57 |
| 3.2. Priorización de los problemas para la formulación de estrategias | 57 |
| 3.3. Formulación de las estrategias | 58 |
| 3.4. Implementación de las estrategias | 60 |
| 3.5. Presupuesto necesario | 62 |
| 3.6. Cumplimiento de la Hipótesis | 63 |
| CAPÍTULO IV | 66 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 66 |
| 4.1. Conclusiones | 66 |
| 4.2. Recomendaciones..... | 68 |
| BIBLIOGRAFÍA | 69 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Operacionalización de la Hipótesis | 5 |
| Cuadro 2. Relación de los funcionarios del Hospital Universitario entrevistados..... | 33 |
| Cuadro 3. Los funcionarios sienten que tienen buenos salarios como compensación laboral..... | 35 |
| Cuadro 4. Como ve el comportamiento del carácter en sus compañeros de unidad de trabajo..... | 36 |
| Cuadro 5. Como califica el cumplimiento laboral de los demás funcionarios..... | 37 |
| Cuadro 6. Cómo calificaría el trato de los funcionarios en la atención a los pacientes.. | 38 |
| Cuadro 7. Su jefe inmediato y sus compañeros entienden las circunstancias externas o personales que pueden repercutir en el desempeño de sus actividades. | 40 |
| Cuadro 8. Existen grupos dentro de los funcionarios públicos que perjudican las labores organizacionales..... | 41 |
| Cuadro 9. Es evaluado de acuerdo a sus indicadores de resultado para ver su desempeño laboral..... | 42 |
| Cuadro 10. Como es la actitud de los compañeros cuando están estresados laboralmente. | 43 |
| Cuadro 11. A que problemas asumiría el mal carácter de los funcionarios. | 44 |
| Cuadro 12. Conoce los niveles y dependencias al cual pertenece | 45 |
| Cuadro 13. Existe comunicación y coordinación en los niveles sobre el clima organizacional | 46 |
| Cuadro 14. En que afecta el comportamiento negativo en conducta, al desempeño y satisfacción a la organización..... | 47 |
| Cuadro 15. Existe un plan de fortalecimiento para mejorar las relaciones personales entre funcionarios..... | 48 |

| | |
|---|----|
| Cuadro 16. Tienen reuniones periódicas para analizar estos aspectos de conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios | 49 |
| Cuadro 17. Que criterio tiene sobre las funciones que cumplen sus superiores | 51 |
| Cuadro 18. Satisfacción Laboral de los funcionarios del Hospital Universitario | 52 |
| Cuadro 19. Por qué muestran insatisfacción labora los funcionarios del Hospital Universitario..... | 53 |
| Cuadro 20. Como califica el ambiente laboral en todo el Hospital Universitario | 54 |
| Cuadro 21. Cuenta con todos los equipos y materiales para el desempeño de sus actividades en el Hospital Universitario | 55 |
| Cuadro 22. Formulación de estrategias para mejorar el clima organizacional del Hospital Universitario..... | 58 |
| Cuadro 23. Marco Lógico Planeamiento de estrategias para mejorar el clima Organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de Sucre | 59 |
| Cuadro N° 24. Estrategia 1. Incluir en la planificación mensual reuniones de coordinación de manera semanal en sub direcciones y una al mes entre todos los funcionarios del Hospital | 60 |
| Cuadro N° 25. Estrategia 2 y 4. Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente, por no Contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios del Hospital se sienten desmotivados afectando al clima organizacional..... | 61 |
| Cuadro N° 26. Estrategia 3. Realizar una evaluación por cada dirección y sub dirección del personal para identificar funcionarios problemas | 62 |
| Cuadro 27. Presupuesto necesario para implementar las estrategias para mejorar el clima organizacional del Hospital Universitario..... | 62 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Grafico 1. Relación de los funcionarios del Hospital Universitario entrevistados | 33 |
| Grafico 2. Los funcionarios sienten que tienen buenos salarios como compensación laboral | 35 |
| Grafico 3. Como ve el comportamiento del carácter en sus compañeros de unidad de trabajo .. | 36 |
| Grafico 4. Como califica el cumplimiento laboral de los demás funcionarios..... | 37 |
| Grafico 5. Cómo calificaría el trato de los funcionarios en la atención a los pacientes | 39 |
| Grafico 6. Su jefe inmediato y sus compañeros entienden las circunstancias externas o personales que pueden repercutir en el desempeño de sus actividades | 40 |
| Grafico 7. Existen grupos o elites dentro de los funcionarios públicos que perjudican las labores organizacionales..... | 41 |
| Grafico 8. Es evaluado de acuerdo a sus indicadores de resultado para ver su desempeño laboral | 42 |
| Grafico 9. Como es la actitud de los compañeros cuando están estresados laboralmente..... | 43 |
| Grafico 10. A que problemas asumiría el mal carácter de los funcionarios | 44 |
| Grafico 11. Conoce los niveles y dependencias al cual pertenece | 45 |
| Grafico 12. Existe comunicación y coordinación en los niveles sobre el clima organizacional . | 46 |
| Grafico 13. En que afecta el comportamiento negativo en conducta, al desempeño y satisfacción a la organización | 48 |
| Grafico 14. Existe un plan de fortalecimiento para mejorar las relaciones personales entre funcionarios | 49 |
| Grafico 15. Tienen reuniones periódicas para analizar estos aspectos de conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios..... | 50 |
| Grafico 16. Que criterio tiene sobre las funciones que cumplen sus superiores | 51 |
| Grafico 17. Satisfacción Laboral de los funcionarios del Hospital Universitario | 52 |
| Grafico 18. Por qué muestran insatisfacción laboral los funcionarios del Hospital Universitario | 53 |
| Grafico 19. Como califica el ambiente laboral en todo el Hospital Universitario | 54 |
| Grafico 20. Cuenta con todos los equipos y materiales para el desempeño de sus actividades en el Hospital Universitario | 55 |

RESUMEN

El Hospital Universitario, como entidad asistencial viene sufriendo desde tiempo atrás una serie de reestructuraciones de diferente índole; Por otra parte el comportamiento individual y colectivo de algunos funcionarios está acrecentando desvirtuando la imagen del hospital, por esta razón el objetivo de la presente investigación, es analizar e identificar los problemas que causan un mal clima organizacional.

El análisis ha permitido identificar problemas que reflejan que no existe un buen clima organizacional, y se han priorizado 4 problemas marco: 1.-Clima organizacional del Hospital Universitario débil por falta de coordinación y reuniones de análisis, 2.- Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente, 3.- El comportamiento en el carácter de los funcionarios perjudica la imagen de la institución, 4.- Por no contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios se sienten desmotivados afectando al clima organizacional.

Se cuenta con un plan estratégico con pautas de actividades, responsables, recursos y tiempos para mejorar el Clima Organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

La hipótesis planteada ha sido cumplida, porque el análisis ha permitido identificar 12 problemas que ayudaron a plantear una estrategia que permitirán mejorar el Clima Organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

SUMMARY

The University Hospital, as an assistance entity, has been suffering from a series of restructures of a different nature for some time. On the other hand, the individual and collective behavior of some officials is increasing, distorting the image of the hospital, for this reason the objective of the present investigation is to analyze and identify the problems that cause a bad organizational climate.

The analysis has identified 12 problems that reflect that there is no good organizational climate, and 4 framework problems have been prioritized: 1.-University Hospital organizational climate weak due to lack of coordination and analysis meetings, 2.- More than 50% of officials dissatisfied with work, 3.- The behavior in the character of the officials harms the image of the institution, 4.- By not having a strengthening plan, the employees feel unmotivated, affecting the organizational climate.

t has a strategic plan with guidelines for activities, responsible, resources and times to improve the Organizational Climate of the officials of the University Hospital of the City of Sucre.

The hypothesis has been fulfilled because the analysis has identified 12 problems that helped to propose a strategy that will improve the organizational climate of the officials of the University Hospital of Sucre.

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

Durante muchos años los Hospitales Públicos y Privados han medido el clima organizacional con fines de gestión. Sin embargo los escenarios actuales exigen a los administradores y gerentes de los centros de atención en salud alcanzar el compromiso de sus funcionarios a fin de ofertar un buen servicio a los pacientes.

Es el caso del Hospital Universitario, existen dudas en el personal (administrativo, medico) respecto al cumplimiento de metas y del crecimiento económico debido a la falta de un buen clima organizacional; que repercute en las oportunidad buenas de la atención y calidad en las prestaciones de servicios. Por otra parte los deberes y derechos que hace exigible a procesos en la atención de calidad, considerando el gran cambio de paradigma donde el usuario o paciente pasa a ser el centro de las acciones, entonces será necesario determinar si existe el alto grado de compromiso como funcionarios.

Los compromisos de gestión exigidos a nivel del personal médico, administrativo y a su vez las expectativas planteadas por los usuarios del sistema; mantienen a los gerentes y administradores del Hospital Universitario, en una constante alerta para lograr productividad y valor social. Para que esto ocurra, los gestores o líderes de salud no están solos, sino que las personas que con el trabajan son responsables de gran parte de la ejecución de acciones y procesos, lo que lleva al equilibrio y buenos resultados. Para esto debe existir un compromiso y trabajo en equipo de todos los involucrados.

El conocer el clima organizacional y su relación con el compromiso de los funcionarios en el Hospital Universitario, hace que el propósito de esta investigación sea determinar cuál la relación que existe entre el clima organizacional y el compromiso del funcionario dentro de sus funciones en el hospital; y de esta manera profundizar cuáles son las dimensiones del clima organizacional, que no tienen una mayor relación y no cuentan con el compromiso, a fin de proponer una estrategias para estas dimensiones desde el punto de vista de mejorar la gestión.

1.1. SITUACIÓN PROBLÉMICA

El Hospital Universitario, como entidad asistencial viene sufriendo desde tiempo atrás una serie de reestructuraciones de diferente índole que lo conduzcan a ser más competitivo, productivo, innovador y sostenible; entre las cuales se destacan las de tipo jurídico, administrativo, técnico y económico financiero, siendo permeadas las mismas por el factor político actual del Estado Boliviano.

En un establecimiento de baja complejidad como el Hospital Universitario conviven variadas realidades laborales que no coordinan para el mejor ejercicio profesional; por otro lado los médicos y practicantes que están en etapa de formación de manera transitoria por no más de 1 año, muchas veces sus inquietudes de colaboración son frenados por los médicos de planta, similar situación ocurre con profesionales de las otras áreas de servicios complementarios los cuales deben coadyuvar la búsqueda de ingresos a través de un mejor servicio.

El compromiso del personal no es relevante en los resultados de apoyo a la salud; además no es el más visible porque opaca el trato por la descoordinación horizontal y vertical del cuadro de mando al no cumplir de manera rígida el manual de funciones y de coordinación, a esto si se le suma el temperamento de algunos funcionarios en el trato que dan al paciente, implícitamente decae el prestigio de la institución médica.

La gestión de recurso humano del Hospital Universitario, no considera solo el alto número de trabajadores (143 en Planilla) por los costos mensuales, sino también la calidad del trabajo que estos deben lograr, sin embargo; el clima laboral llevado en desorden refleja en el incumplimiento de trabajo a nivel unipersonal, estos y otros factores están evitando el crecimiento económico de este nosocomio.

Por otro lado, se desconoce el uso de estrategias que se habrían realizado para lograr avances en buscar el bienestar de los trabajadores, a través de mejoras en los climas estructurales, salariales, de negociación y trabajo colectivo, etc. Además no se han utilizado estrategias que midan la percepción del clima organizacional; a fin de detectar las falencias e intervenir en ellas para mejorar las condiciones, y por tanto mejorar la

percepción de los trabajadores del clima organizacional, en el cual se desenvuelven y así mejorar la producción tanto en cantidad como en calidad.

En el presente trabajo de investigación, se pretende medir el clima existente al interior del Hospital Universitario, como producto de la interacción cotidiana de sus integrantes, y a partir de esa medición integral; proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación y mejora de determinados aspectos.

1.1.1. EL PROBLEMA

¿Cómo es el clima organizacional del personal que trabaja en el Hospital Universitario de la ciudad de Sucre?

1.2. OBJETO DE ESTUDIO

Conocer el estado del clima organizacional del personal que trabaja en el Hospital Universitario de la ciudad de Sucre.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Análisis del clima organizacional en el Hospital Universitario de la ciudad de Sucre.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico actual sobre la situación organizacional del personal que trabaja en el Hospital Universitario.
- Priorizar los principales problemas que está causando el deterioro del clima organizacional dentro del Hospital Universitario.
- Diseñar estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional y laboral dentro del Hospital Universitario.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Al realizar un análisis del clima organizacional de la interacción cotidiana de sus integrantes del Hospital Universitario, permitirá contar la identificación de problemas organizacionales y de coordinación en el personal médico; según las diferentes áreas de servicio y administrativos que está empañando la gestión y la referencia social de dicho nosocomio.

El implementar una estrategia de fortalecimiento al clima organizacional implícitamente mejorará las funciones dentro del Hospital Universitario, creando distinciones entre hospitales de la capital. Transmitirá un sentido de identidad a los miembros de la organización, la cultura facilitará la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo e incrementará la estabilidad del sistema social.

Por lo que mejorará los siguientes aspectos

- Integrará mejor la sociedad del servidor en salud y con los pacientes.
- Motivará la planificación continua de la gerencia sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública como es el Hospital Universitario; enfocada a una cultura administrativa al servicio de la sociedad y del entorno del servidor público.
- Una estrategia que tendrá como propósito controlar y modelar a los servidores públicos respecto del trato y caso viceversa entre los funcionarios dentro del Hospital Universitario.
- Permitirá establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño funcional, organizacional y en lo social.
- Modelará a los funcionarios públicos al establecer parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- El clima organizacional ayudará a que los gerentes y administrativos observen el comportamiento de los individuos en sus diferentes áreas y facilitara la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

1.5. HIPÓTESIS

El análisis del Clima Organizacional del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre identificara los problemas que ayudara a mejorar a través de una estrategia.

1.5.1. Variables

Independiente

Análisis del clima organizacional

Dependiente

Estrategias para mejorar el clima laboral

1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

CUADRO N° 1. Operacionalización de la Hipótesis

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADORES | TÉCNICAS |
|--|--|--|--|--------------------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE | | | | |
| Análisis del Clima Organizacional | Clima Organizacional Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. | Determinar los factores que evitan un buen clima organizacional en el Hospital Universitario. Determinar la conducta, el desempeño y la satisfacción laboral en los servidores públicos respecto del comportamiento organizacional. | Problemas priorizados. Factores cualitativos. Conducta laboral. Satisfacción Laboral. Desempeño Laboral. | Encuestas |
| VARIABLE DEPENDIENTE | | | | |
| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | INDICADORES | TÉCNICAS |
| Estrategias para mejorar el clima Laboral | Estrategia son las acciones que permitirá mejorar el clima laboral El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones | Definir las estrategias administrativas | Un Marco lógico con actividades, recursos, fechas y responsables para mejorar el clima laboral dentro del Hospital Universitario | Planificación estratégica DAFO |

Fuente: Elaboración propia

1.6. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis al personal que trabaja en el Hospital Universitario, será un aporte muy importante, que permitirá mejorar el clima organizacional de dicha institución médica, desde el punto de vista de vislumbrar y determinar cómo influye los niveles de coordinación y comportamiento de los funcionarios y cuales los niveles de motivación para mejorar el desempeño de las personas. Estos son temas importantes en los cuales se abordará, ya que a partir de estos aspectos podrían modificar algunas conductas y llegar a ser más competitivas y eficientes en su área, mejorando radicalmente la gestión del Hospital Universitario al servicio de los pacientes.

1.7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.7.1. Tipo de Investigación.

1.7.1.1. Investigación Descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consistió en llegar a conocer los problemas sobre el clima o en conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios y plantear una estrategia para mejorar el clima organizacional dentro del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre. (Tamayo: 2001).

1.7.2. Métodos Teóricos

1.7.2.1. Método Analítico

En la presente investigación, el método analítico fue un procedimiento en el cual todo lo complejo se descompuso en sus diversas partes y cualidades. Permitted la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes”. (Rodríguez 1983: 34). Este método fue utilizado para analizar y plantear de manera clara y explícita los problemas y las

estrategias para mejorar la conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios del Hospital Universitario, para mejorar el clima organizacional según el cuadro de mandos de manera vertical y horizontal.

1.7.2.2. Método Deductivo.

“La deducción es el razonamiento mundial que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase”. (Rodríguez 1983: 35)

Este método fue de gran utilidad en la investigación, ya que se utilizó en la etapa de elaboración del diagnóstico, que permitió establecer aspectos fundamentales para definir los problemas del clima organizacional y la necesidad de implementar una estrategia de conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios; para mejorar el clima organizacional dentro del Hospital Universitario de la ciudad de Sucre.

1.7.2.3. Método Estadístico

El método estadístico consistió en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tubo por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, además permitió interpretar y analizar los problemas, además de cuantificar el costo de la estrategia para mejorar el clima organizacional.

1.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1.8.2. HERRAMIENTAS

1.8.1. Entrevistas

Técnica utilizada para interrogar a los funcionarios del Hospital Universitario en la Ciudad de Sucre, con el único propósito de saber cuáles son los problemas para que exista un clima organizacional negativo en conducta, desempeño y satisfacción.

1.8.2. Encuesta

Herramienta de la entrevista que sirvió como método de información importante porque a través del mismo se logró contar con datos sustanciales y diversas opiniones sobre los problemas para que exista un clima organizacional negativo en conducta, desempeño y satisfacción laboral, con esta técnica se pudo plasmar las preguntas planteadas de acuerdo al propósito del estudio.

1.9. DISEÑO POBLACIONAL

1.9.1. Definición de la población de estudio

CUADRO N° 2. Detalle de personal del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre

| N° | Personal – Características | Cantidad |
|--------------|--|------------|
| 1 | Personal Médico (Médicos Generales y Especialistas) | 39 |
| 2 | Enfermeras (Licenciadas y Auxiliares) | 47 |
| 3 | Odontólogos | 3 |
| 4 | Farmacéuticos | 7 |
| 5 | Bioquímicos- Laboratoristas | 9 |
| 6 | Radiólogos | 2 |
| 7 | Eco grafistas | 2 |
| 8 | Fisioterapeuta | 1 |
| 9 | Nutricionista | 1 |
| 10 | Personal de Limpieza | 10 |
| 11 | Personal Administrativo (Dirección, Subdirecciones, Secretaría, Fichaje, SPS, Sistemas, Recaudaciones, Transporte y Mantenimiento) | 22 |
| TOTAL | | 143 |

1.9.1.1. Determinación del marco Muestral

Para el presente trabajo de investigación, se determinó como marco Muestral **143** personas hombres y mujeres que prestan servicios como funcionarios del Hospital Universitario en la Ciudad de Sucre.

1.9.1.2. Selección de técnicas y método de muestreo

Para determinar una muestra imparcial, se utilizó el método de muestreo probabilístico.

1.9.1.3. Determinación del tamaño de la muestra

Como población estudio, según informe de gerencia se tomó a 143 funcionarios y reemplazando en la formula probabilística a un 95 % de confianza, un 5 % de margen de error, 50 % que los entrevistados contesten acertadamente y 50% de forma no acertada se tiene.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

- n** Tamaño de la Muestra
N Tamaño de la Población
Z Nivel de Confianza
P Probabilidad de los que contesten acertadamente
Q Probabilidad de los que no contesten acertadamente
i Nivel de error

Datos:

| | | | |
|----------|------|--|------|
| n | ? | | |
| N | 143 | | |
| Z | 95% | | 1,96 |
| P | 50 % | | 0,5 |
| Q | 50 % | | 0,5 |
| i | 0,05 | | 0,05 |

$$n = \frac{((0,95*0,95)*(143)* (0,50*0,50))}{(0,05*0,05)*(143-1)+(0,95*0,95)*0,50*0,50}$$

$$n = 104$$

| Nº | Personal - Características | Cantidad | % | Muestras |
|----|---|----------|----|----------|
| 1 | Personal Médico (Médicos Generales y Especialistas) | 39 | 27 | 29 |
| 2 | Enfermeras (Licenciadas y Auxiliares) | 47 | 33 | 34 |
| 3 | Odontólogos | 3 | 2 | 2 |
| 4 | Farmacéuticos | 7 | 5 | 5 |
| 5 | Bioquímicos- Laboratoristas | 9 | 6 | 7 |
| 6 | Radiólogos | 2 | 1 | 1 |
| 7 | Eco grafistas | 2 | 1 | 1 |
| 8 | Fisioterapeuta | 1 | 1 | 1 |
| 9 | Nutricionista | 1 | 1 | 1 |
| 10 | Personal de Limpieza | 10 | 7 | 7 |

| | | | | |
|--------------|--|------------|------------|------------|
| 11 | Personal Administrativo (Dirección, Subdirecciones, Secretaría, Fichaje, SPS, Sistemas, Recaudaciones, Transporte y Mantenimiento) | 22 | 15 | 16 |
| TOTAL | | 143 | 100 | 104 |

Fuente Elaboración propia

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. MARCO HISTÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Clima Organizacional

Lewin, Lippitt y Whithe (1939), introdujeron el concepto de “Climas Sociales” en cuyas investigaciones pioneras demuestra que los procesos de grupo influyen en el comportamiento de las personas.

En 1955 Francis Cornell lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, sólo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características del clima organizacional. Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades.

Existen muchas definiciones del concepto clima organizacional, los cuales concuerdan en conceptos claves como; “Que es un conjunto de percepciones del personal de una institución, en cuanto a cómo está estructurada la empresa en diferentes ámbitos o

dimensiones”. Los que definen el clima concuerdan en que es medible, que afecta el desarrollo de la organización de forma positiva o negativa, y que se puede intervenir.

Actualmente se define el clima organizacional como “el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”. (Daft R. 2007 p 212)

1.2. Dimensiones del clima organizacional

El concepto de dimensión tiene su origen con Litwin y Stinger, los cuales postulan la existencia de nueve dimensiones, cada una de estas se relaciona con ciertas propiedades de la organización como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (Daft R. 2007 p 212)

Desde esta definición otros autores dieron origen a variadas dimensiones, las cuales se pueden agrupar según las siguientes variables:

- a) Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, el liderazgo, nivel de autonomía retribución, obligaciones, etc.
- c) Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, reciprocidad, reconocimiento, etc.
- d) Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, contribución, etc.

1.2.1. Factores del ambiente físico en centros de salud

Aspectos referidos a las condiciones del trabajo y a la forma de intervenir para la prevención, tratamiento y mejora tanto físicas y ambientales. Seguridad e Higiene en el Trabajo, Desarrollo de Programas Preventivos y estudios para la prevención de riesgos, incluyendo además factores Psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.

Cuando las condiciones de trabajo no son consideradas, esto produce alteración en la calidad de vida del trabajador, a través de la insatisfacción, repercutiendo en su desempeño y la calidad de trabajo y la productividad. Esto a su vez influirá en el clima organizacional. (Daft R. 2007 p 212)

1.2.2. Factores estructurales en centros de salud

Considera las percepciones que tienen los funcionarios de cómo se estructura la institución, la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el trabajo; considera también aquellos elementos y procesos globales, como funcionamiento de la dirección, las jefaturas y la comunicación que se establece entre estas y los equipos. (Daft R. 2007 p 212)

La organización puede ser burocrática, o poseer un ambiente de trabajo libre, informal o menos estructurado, el cual no es el caso generalmente de las instituciones públicas de salud, que son muy rigurosas en su estructura. Estructura también corresponde a la Administración de recursos humanos y los estilos de liderazgos que se establecen, en este ámbito se concentran las percepciones de los funcionarios sobre los procedimientos y posibilidades asociadas a los Recursos Humanos, como políticas de ingreso, descripciones de cargos, oportunidades de capacitación y los sistemas de evaluación, el estímulo a la excelencia, enfatizar la búsqueda de la mejora permanente.

El tipo de liderazgo goza de gran relevancia en el clima, factores como la forma de influenciar, la capacidad de orientación y solución de problemas, la comunicación efectiva y el logro de los resultados, son sin duda, es uno de los aspectos que más influirá sobre el clima. Siendo el estilo de liderazgo participativo y el colaborativo los que influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones, mientras el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa en las organizaciones. (Daft R. 2007 p 212)

Por lo general, los Hospitales presentan principalmente un liderazgo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto el estilo instrumental se presenta sólo en un grado medio.

1.2.3. Factores del ambiente social en los centros de salud

Se refiere a los Procesos de interacción y funcionamiento de las unidades de trabajo, surge aquí la clave para el logro de metas: Planificación, Resolución de conflictos, Colaboración, Participación, Flexibilidad ante cambios, el trabajo en equipo. (Davis K. 2007 p 23)

Muy relacionado con el trabajo entre áreas médicas en equipo, es la forma en la cual se realiza la solución de conflictos en la organización, siendo importante reconocer manejar y transformar el conflicto en una fuerza positiva para lograr las metas, ya que el mal manejo de estos se expresa con insatisfacción, desacuerdo o expectativas no cumplidas. Existiendo dos alternativas frente a los conflictos, luchar contra ellos o escapar a ellos (negándolos, evitándolos o acomodándose).

Otro punto del ambiente social es la participación, donde el empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. (Davis K. 2007 p 23)

Por otro lado, nos encontramos con los procesos de cambios, difíciles de implementar si no se comprende la finalidad y si no existe retribución o ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Por lo tanto, es necesario considerar etapas para el logro del cambio y del involucramiento en las personas, un cambio no logrado puede ser nefasto en el clima organizacional.

Es necesario considerar en instancias como; Explicitar la necesidad del cambio, escuchar y explicar los beneficios del cambio, escuchar las formas de comportarse frente al cambio y hacer el cambio. Es necesaria una planificación y un cumplimiento de las fases establecidas para que al final se precipiten las nuevas conductas y el clima organizacional se vea afectado lo menos posible en estos procesos. (Davis K. 2007 p 23)

En el ambiente social referido a la atención de salud, destaca las dimensiones relacionadas con la retribución, reconocimiento y/o recompensa, como el sistema de remuneraciones, de promociones, de reconocimiento oportuno por el trabajo bien realizado, la socialización institucional a la integración de nuevos empleados, la capacitación y el desarrollo profesional del recurso humano, además del bienestar social y de la Estabilidad laboral. Una retribución inadecuada es un factor organizativo que provoca frustración laboral y perjudica la percepción del clima en los funcionarios. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. (Davis K. 2007 p 23)

1.2.4. Factores personales

Comprende el sentido de bienestar y actitudes respecto a identidad, compromiso, satisfacción con la institución y con el equipo de trabajo, a través de la responsabilidad individual por el trabajo realizado, nivel de autonomía y motivación por el trabajo que realiza.

A medida que estas expectativas se alcanzan, la percepción de clima organizacional es mejor, ya que la autorrealización se transforma en un factor positivo. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, encontramos una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal. (Davis K. 2007 p 23)

La teoría del soporte organizacional sostiene que, en virtud del principio de reciprocidad, los trabajadores propenden a devolver a la organización en forma de compromiso y rendimiento el trato equitativo y preocupación que perciben en la organización por proteger su bienestar.

Por su parte el Cuidado del patrimonio institucional se manifiesta a través del cuidado que los empleados exhiben de los bienes de la institución; así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de la organización, y de los valores e imagen de la institución. (Davis K. 2007 p 23)

1.3. Como se mide el clima organizacional en los centros de salud

Son muchos los estudios de clima organizacional, tanto a nivel académico como a nivel de apoyo con personal en formación, sin embargo estos sólo pueden servir de referente para realizar diagnóstico y no pueden ser utilizados como insumos para definir intervenciones en otro establecimiento. Cada hospital posee su propio clima, el cual debe ser estudiado y analizado para realizar cambios programados. (Davis K. 2007 p 23)

Sin embargo, los investigadores agrupan dimensiones, dan forma y validan encuestas y/o cuestionarios para medir la percepción del clima organizacional. (Astudillo, P. en el año 1997), realizó una comparación del clima organizacional entre áreas y por especialidad de cuidados intensivos de un hospital público y uno privado, concluyendo que el privado tenía más aspectos positivos en el clima que el público. Conclusión que se condice con Cabrera el cual también comparó el Comportamiento Organizacional de dos empresas, una pública y una privada, encontrando en la empresa privada un mejor clima, tanto en niveles de cooperación, cohesión y trabajo en equipo.

Además concluyo que al realizar intervenciones en determinadas dimensiones se observa un mejoramiento del clima y un aumento de la productividad en ambas empresas.

El 2006, Arancibia y Marchant, estudiaron el Clima Organizacional en hospitales de la cuarta y quinta región, con el objetivo de estudiar las fortalezas y debilidades del clima, detectando así las dimensiones de mayor impacto en el comportamiento organizacional. En dichos estudios además de las dimensiones analizadas concluyeron que las organizaciones hospitalarias rígidas y burocráticas, con estructuras cerradas y verticales, un manejo de recursos humanos y financieros centralizados, y con una cultura muy poco sensible a las necesidades de las personas que aquí trabajan y los cambios del entorno, probablemente sean factores que influyan desfavorablemente en el clima organizacional. (Davis K. 2007 p 23).

1.3.1. Elementos del clima organizacional

Con el fin de obtener una buena definición de clima organizacional se muestran los siguientes elementos del concepto de clima organizacional. (Davis K. 2007 p 23).

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio ambiente.
- El clima organizacional tiene desempeño en el comportamiento laboral.
- El clima organizacional es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y en el comportamiento individual.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos que abarcan al liderazgo, y otros que están relacionados con la estructura de la organización.

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Dichos autores, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. (Davis K. 2007 p 23)

1.4. El compromiso organizacional para mejorar el clima organizacional en hospitales

“El compromiso es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa”. El compromiso de los trabajadores, como un estado psicológico, tiene por lo menos tres componentes; el deseo, la necesidad, y la obligación, para mantener el empleo en una organización. (Pairo J. 1995 p 232)

Uno de los modelos multidimensionales más populares ha sido el enunciado por Meyer y Allen plantean que el compromiso se divide en tres componentes diferenciados:

- **Compromiso afectivo**, es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas que el trabajador siente, por parte de la organización.
- **Compromiso de continuación**, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha realizado por su permanencia en la empresa y lo que perdería si abandona el trabajo.
- **Compromiso normativo**, deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

1.5. La importancia de considerar el clima organizacional en la gestión del compromiso organizacional.

El comportamiento individual depende del ambiente en el cual se desenvuelve el trabajador, esta influencia puede ser positiva o negativa, y mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. (Pairo J. 1995 p 232)

Al realizar evaluaciones de clima, se demuestra que se escucha, y esto es dar una muestra de estima, es reconocer el valor de las opiniones de la organización, un reto para la gestión, sin embargo, el hacer estudios y no dar respuesta a las necesidades o parte de ella, desanima a los equipos y empeora el clima, sembrando desconfianza y desgaste.

Las principales razones para diagnosticar el clima son, evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, iniciar y sostener cambios y prevenir problemas que puedan surgir relacionados con insatisfacción de necesidades de los funcionarios. (Pairo J. 1995 p 232)

1.6. Clima versus compromiso

El compromiso de las personas con la organización constituye un factor importante en los logros de los objetivos, este existe cuando las personas se identifican con su organización o cuando los objetivos de la organización y los personales son congruentes.

Toro en 1998, concluyo que existe una dependencia de variables compromiso con un grupo de variables de clima. Los factores de clima que más contribuyeron a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo responsabilidad y relaciones Interpersonales, por otro lado con una escasa contribución se encuentran la retribución y el estilo de dirección.

(Davis y Newstrom 2001) definen compromiso como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”. El grado de participación le hará sentirse parte de la organización y de sus resultados, generando un compromiso con la productividad, a su vez el compromiso, tal vez más que la propia motivación, parece un eficaz catalizador del rendimiento.

Para lograr el compromiso con la productividad es necesario que se den ciertas condiciones, tales como, parámetros de referencia, aceptación de metas comunes, conciencia de la responsabilidad común y se deben difundir las evaluaciones del rendimiento. (Davis y Newstrom 2001)

En un estudio realizado por Chiang el 2009, muestra que en los diferentes factores de compromiso y clima organizacional, no hay diferencias importantes entre ambos géneros, hombres y mujeres tienen niveles similares de compromiso con la organización y de clima organizacional. Por su parte (Rubén E. 2007), concluye que no existe relación significativa entre el clima laboral y el compromiso.

1.7. Cultura organizacional.

Es la cultura que condiciona las percepciones del clima organizacional, el compromiso y la factibilidad de intervención en dichos factores. (Peraza. 2004 p 27-30).

Los hospitales públicos de salud independiente del nivel de atención, son unidades complejas que se comportan como feudos (Caballeros, Alto Clero y la nobleza), donde existe nula movilidad social, nadie a menos que salga del sistema y se someta a un régimen de estudios específicos, no logra migrar a otros grupos. Esta estratificación, es réplica el orden social externo, y se hace tangible a través de la diferenciación visual, como son los uniformes, los estamentos y las diferencias salariales.

Los grupos o equipos liderados con dualidad de jefaturas, con una estructura donde por prestigio y liderazgo el estamento médico ejerce un liderazgo natural y define desde su perspectiva qué es lo realmente, delegando a otros procesos administrativos, estrategias de comunicación, tan relevantes en cuanto a formas de liderar, e incluso procesos de calificación de los equipos. (Peraza R. 2004 p 27-30)

Cultura donde se da mayor valor a lo clínico y en segunda instancia los procesos de gestión de toda índole, esto dificulta muchas veces procesos de cambios, donde esta estructura burocrática -con su tradicional acatamiento de las órdenes- no funciona como tal, siendo perturbada por la pauta de comportamiento de los médicos, que se salen de la estructura de funcionarios subordinados a un poder administrativo, y cuyo liderazgo a su vez sienta precedente para el equipo de salud. (Peraza R. 2004 p 27-30)

Existe un compromiso en la cultura del hospital público que debe ser reconocido, y guarda relación con el compromiso sentido de los trabajadores con el que tiene menos, con el desprotegido, por otro lado un factor es el prestigio social que da al funcionario pertenecer a una institución de salud en su comunidad, transformándose en un referente en el tema independiente de su labor, además de ser fuente de posible influencia en momentos necesarios.

Se debe considerar al realizar un análisis de clima y compromiso la ley que rige los contratos de los funcionarios públicos y la gestión limitada de los talentos que permite el estatuto administrativo. Este define todas las reglas administrativas de remuneraciones, incentivos económicos, autorización de permisos, establecimiento de sindicatos, sistema de contratación del personal, tipo de contrato, define también cuales son las faltas y los tipos de sanciones que corresponden a estas, etc., lo que puede ser una limitante en los rangos de acción, ya que estos puntos normativos no pueden ser transgredidos. (Peraza R. 2004 p 27-30)

1.8. Dimensiones del clima organizacional

Los estudios del clima organizacional están concretamente vinculados a ciertas dimensiones de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de

evaluación y medición, dentro de las dimensiones más estudiadas del clima organizacional son: (Peraza R. 2004 p 27-30)

1.8.1. Estructura

Es la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel.

Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos etc. que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. (Peraza R. 2004 p 27-30).

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la institución facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire convivir de la mejor manera.

1.8.2. Responsabilidad

La responsabilidad va ligado con la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. (Peraza R. 2004 p 27-30)

Para los trabajadores independientemente del cargo que ocupen o el oficio que realicen, su labor siempre será importante siempre y cuando sea algo que les place hacer, manteniendo la idea de que están aportando un grano de arena con la institución.

1.8.3. Recompensa

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional. (Peraza R. 2004 p 27-30)

Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es una de las formas que utiliza la organización más el premio que el castigo.

1.8.4. Relaciones

Se fundamentan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se tome excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este sentido. (Peraza R. 2004 p 27-30)

Es la percepción que tienen los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre compañeros de trabajo, también con sus jefes y subordinados.

1.8.5. Cooperación

La cooperación está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. (Peraza R. 2004 p 27-30). Es el sentimiento de cooperación que existe entre compañeros de trabajo, apoyo mutuo, tanto en niveles inferiores como superiores.

1.8.6. Conflicto

El conflicto siempre es generado por la desavenencias ente los miembros de un grupo. Este sentido bien podrá ser generado por motivos diferentes, relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. (Peraza R. 2004 p 27-30)

1.8.6. Identidad

La identidad es el orgullo de pertenecer a la institución y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la

organización. Este es uno de los enfoques más relevantes ya que con este se puede ver una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. (Peraza R. 2004 p 27-30)

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

1.9. Efectos de trabajadores insatisfechos y satisfechos

Cuando a los trabajadores les agrada su trabajo existen consecuencias, y también cuando les disgusta. Existen comportamientos que definen estas actitudes. (Peraza R. 2004 p 27-30)

- Salida: este comportamiento va dirigido a si el salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o la renuncia.
- Voz: tratar de mejorar las condiciones, con sugerencias de mejora, análisis de los problemas o alguna actividad.
- Lealtad: es la espera pasiva de que las condicione mejoren, haciendo las cosas correctas.
- Negligencia: permitir pasivamente que las que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismos o impuntualidad.

La satisfacción en el trabajo se deriva de la concepción de los resultados tratamiento y procedimientos justos, si el trabajador siente que la remuneración no es justa entonces se siente insatisfecho, mientras que si los procesos organizacionales y sus resultados se perciben como justas, se genera confianza.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE

2.1. Antecedentes históricos del Hospital Universitario

En principio quedó constituido el Proyecto UNI-II, cuando en 1994 se elaboró el proyecto y financiado por la Fundación KELLOG. Entonces tenía tres componentes: Academia, Servicios y la Comunidad. Dando inicio sus actividades en 1996 con actividades de extensión, fortalecimiento a los servicios de salud y de liderazgo comunitario.

En 1999, da inicio la construcción del Hospital Básico de Apoyo, en la zona de Bajo Delicias, Barrio Santa Bárbara. En principio su alcance es para los primeros 5 módulos. Esta primera fase concluye el año 2001, cuando se inauguran sus prestaciones de servicio de salud de primer nivel de complejidad. Es en estas circunstancias que ingresa al Directorio el Gobierno Municipal, de acuerdo a la Ley de Participación Popular, cuando indica que: los servicios de salud de primer nivel y los hospitales de segundo nivel deben ser administrados por las alcaldías.

Enmarcados en el Decreto Supremo 26875 del 21 de diciembre de 2002, el año 2005 dan inicio sus actividades como hospital de segundo nivel, contando, de inicio con las cinco especialidades básicas; Pediatría, Cirugía, Medicina Interna, Gineco-obstetricia y Anestesiología. Para luego y en forma paulatina ir incluyendo otras especialidades, tal como puntualiza el Reglamento General de Hospitales en su Artículo 4 y siguientes: (Copia Legalizada N° 0025. Resolución Ministerial del 14 de enero de 2005).

ARTÍCULO 4.- (NIVELES DE ATENCIÓN)

De acuerdo al Decreto Supremo 26875 del 21 de diciembre de 2002, el artículo 9 establece lo siguiente con relación a los hospitales:

“Segundo nivel: corresponde a las modalidades que requieren atención ambulatoria de mayor complejidad y la internación hospitalaria en las especialidades básicas de medicina interna, cirugía, pediatría y Gineco-obstetricia, anestesiología, sus servicios complementarios de diagnóstico y tratamiento, opcionalmente traumatología. La unidad operativa de este nivel es el hospital básico de apoyo”

ARTÍCULO 5.- (OTROS SERVICIOS)

Los hospitales de segundo nivel, podrán, opcionalmente, proveer otros servicios que cumplan con los estándares de acreditación y estén justificados por sus perfiles epidemiológicos.

ARTÍCULO 6.- (OFERTA DE SERVICIOS)

Cada hospital deberá presentar su oferta de servicios en función de su capacidad resolutive.

ARTÍCULO 7.- (DEPENDENCIA TÉCNICA)

Los hospitales responden en lo técnico a las normas y disposiciones emanadas del Ministerio de Salud y Deportes. En lo técnico y operativo responden a los SEDES.

Además los hospitales públicos, en lo administrativo y financiero, responden a los gobiernos municipales.

De acuerdo a las peculiaridades del proyecto, y por exigencias de los financiadores, la fundación KELLOGG, cuando exige que el presidente del Directorio tiene que ser el Rector de la Universidad, y por los problemas institucionales y de escasos recursos que atravesaba el Gobierno Municipal, además, de quedar pendiente la construcción de los restantes módulos, fue la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca que se hizo cargo de la Administración del Hospital Universitario.

El año 2010, en fecha cuatro de noviembre el Directorio determina la dependencia directa del Hospital Universitario a la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

El Hospital Universitario dependiente de la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, en su condición de institución pública prestadora de servicios de salud en el Segundo Nivel de complejidad y capacidad resolutive, se constituye en la actualidad en el único hospital del país dependiente de una universidad estatal.

2.1.1. ASPECTOS GENERALES

Ubicación:

- Regionalización SEDES: Distrito II Santa Bárbara Norte.
- Regionalización Municipal: Distrito Municipal II Barrio Santa Bárbara (Bajo Delicias)

Dirección:

- Calle Daniel Sánchez Bustamante Esq. Adolfo Vilar

Dependencia administrativa:

- Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Razón Institucional:

- Hospital Universitario Público de Nivel II.
- Hospital de enseñanza y formación académica

En su condición de Hospital de Segundo Nivel cuenta con las cinco especialidades básicas que son exigidas para un establecimiento de salud de éstas condiciones:

1. Medicina Interna
2. Pediatría
3. Cirugía
4. Ginecología y Obstetricia
5. Anestesiología

El Hospital Universitario en el camino de consolidar sus servicios y para aumentar su cobertura de prestaciones; ha implementado en forma paulatina el número de camas para cada servicio. En su condición de Hospital de Segundo Nivel, tiene instaladas camas en las cuatro especialidades básicas: Medicina Interna, Pediatría, Cirugía y Ginecología-Obstetricia. La creciente demanda de usuarios ha motivado tomar determinaciones gerenciales para ofertar mejor atención y capacidad instalada, de ésta manera se toma en cuenta a los servicios de Neonatología y Ginecología, como servicios específicos.

La dinámica del proceso de las intervenciones hospitalarias, indica que la presente distribución de camas no es la definitiva, aún para la presente gestión. Cuenta con 77 camas distribuidas en los diferentes servicios

Las constantes demandas de la población han determinado que el establecimiento cuente con la presencia de otras especialidades, cuya afluencia es creciente; haciendo notar que la tendencia de las prestaciones orienta a incorporar otras especialidades médicas:

- ✓ Urología
- ✓ Cardiología
- ✓ Traumatología
- ✓ Neurología

2.1.1.1. Sistema de atención médica en el Hospital Universitario

Con el objeto de sistematizar la producción del Hospital Universitario, los servicios que en él se brindan se dividen en tres categorías:

- Servicios Finales, que son los productos últimos que emite el hospital y que son la consulta externa, los egresos hospitalarios, la consultas de emergencias y las consultas odontológicas.
- Los Servicios Intermedios son recursos auxiliares o de apoyo directo para que se generen los servicios finales; dentro de estos servicios se encuentran los

exámenes de laboratorio, los servicios auxiliares de R-X, ecografía, electrocardiografía, quirófano, farmacia, entre los más comunes.

- Los Servicios Generales, son los que hacen posible la operación de los dos anteriores y entre estos se encuentran el cuerpo de gobierno y dirección del hospital, los sistemas y servicios administrativos de contabilidad, estadística, nutrición, cocina-alimentación, mantenimiento, lavandería, limpieza, seguridad, entre otros.

Tomando en cuenta que la atención médica, es un concepto desarrollado para describir el conjunto de acciones integrales, interdependiente, interactuantes, para preservar, mantener y recuperar la salud, por lo tanto, el sistema de atención medica está relacionado con el accionar de los hospitales. En esa dimensión la atención médica en el Hospital Universitario no se limita a la atención del profesional médico ni a la sola acción curativa o reparadora. La atención medica es provista por un equipo de salud y toma en cuenta medidas de promoción, prevención, curación y rehabilitación de la salud, conforme a la historia natural de las enfermedades, sus determinantes y condicionantes.

El Hospital Universitario es un establecimiento de salud que está abierta a la población sin discriminación alguna. Sus prestaciones cubren las 24 horas del día, fines de semana y feriados. Esta apertura significa mayor acceso de población por estar ubicado en zona estratégica donde confluyen los barrios periféricos más populosos, donde las condiciones de seguridad ciudadana son las menos cubiertas y atendidas. La presencia de antisociales, bebedores consuetudinarios y drogadictos en las inmediaciones del hospital y la zona en general, significa alto riesgo; siendo necesario considerar que las agresiones y otros daños de salud ocasionados por los actores dentro este ambiente social, significan atenciones inmediatas y oportunas, con alta capacidad resolutive, debido a la magnitud de los daños, obligando en algunos casos, a la referencia inmediata a prestadores de tercer nivel.

Por otra parte se debe considerar los factores ambientales y saneamiento básico, de donde se colige la presencia de otros factores de riesgo que actúan desde la incursión microscópica de agentes patógenos que inciden en riesgos epidemiológicos orientados a

enfermedades transmisibles, infectocontagiosas, donde se puede considerar la aparición de inminentes brotes epidémicos.

2.1.2. Visión y Misión del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre

2.1.2.1. Misión

El Hospital Universitario, tiene como misión la provisión de servicios de salud especializados para la atención médica de alta calidad, eficiente y segura de la población de Sucre y sus provincias, integrando funciones de investigación y docencia, vinculado académicamente a la Universidad San Francisco Xavier y fomentando su marcada vocación de hospital de referencia nacional para determinados servicios de alta cualificación asistencial y tecnológica.

2.1.2.2. Visión

Ser la primera opción de hospitalización y de atención especializada para la población, con calidad técnica, confortabilidad de sus instalaciones, el respeto a la cultura, autonomía y privacidad de sus usuarios. Ser un hospital técnicamente avanzado, permanentemente preocupado por la innovación y el desarrollo científico con un claro compromiso con la docencia y la investigación como instrumentos claves para el progreso, cuantitativo y cualitativo, de su oferta asistencial y en consecuencia, del bienestar de la sociedad.

2.1.3. Valores

a) Calidad

Se refiere a la completa satisfacción del usuario por la atención recibida en el establecimiento. Es la oferta de servicios brindada con calidad técnica, científica y calidad en el trato humanizado.

b) Ética

Se manifiesta mediante la vigencia de valores en el comportamiento de las autoridades, profesionales en salud, docentes, estudiantes y administrativos, conforme a los principios éticos puestos al servicio del bien colectivo.

c) Investigación

Demuestra la capacidad de buscar escenarios de superioridad y avance en términos de calidad, cobertura poblacional, capacidad técnica y resolutive.

d) Eficiencia

Este principio está sustentado en la capacidad técnica y profesional que se logra en el cumplimiento y optimización de los recursos y tiempo en el desarrollo de las acciones y tareas programadas en la institución médica.

e) Eficacia

Capacidad que tiene el Hospital Universitario de lograr el efecto que se desea o espera, sobre la base de actividades preestablecidas en un plan elaborado y consensuado.

f) Interculturalidad

Es la relación que mantiene el Hospital Universitario con el entorno social, que brinda cobertura a las diversas manifestaciones culturales, en un permanente diálogo con los agentes sociales para colaborar en el logro del desarrollo humano y sociocultural en un marco de complementariedad de saberes y pleno respeto a usos y costumbres.

g) Equidad

Es el equilibrio innato que debe existir entre usuarios de distinta naturaleza o condición social, donde no existe la acepción de personas ni trato preferencial.

2.1.4. EJES ESTRATÉGICOS

➤ ÁREA DE ÉXITO: GESTIÓN Y CALIDAD

Sustentada en la necesidad de lograr el soporte necesario para un óptimo desarrollo de las actividades académicas, de investigación, de interacción social y de posgrado.

➤ ÁREA DE ÉXITO: GESTIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN

Tiene su base de sustentación en la necesidad de que el Hospital Universitario genere conocimiento a través de procesos de investigación pura y aplicada.

➤ ÁREA DE ÉXITO: EXTENSIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL

Sustentada en la necesidad de que la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca se vincule efectivamente con su entorno y que el conocimiento científico sea puesto a disposición de la comunidad para contribuir a un desarrollo integral sostenible.

➤ ÁREA DE ÉXITO: EDUCACIÓN CONTINUA

Sustentada en la necesidad de mejorar las capacidades de los estudiantes y profesionales de pregrado, a través de la oferta de cursos y capacitaciones continuas en busca de un alto nivel competitivo.

➤ ÁREA DE ÉXITO: ACREDITACIÓN

Basada en la estricta necesidad de contar con la certificación y calificación de calidad que sustente las prestaciones de salud en el Segundo Nivel de capacidad resolutive.

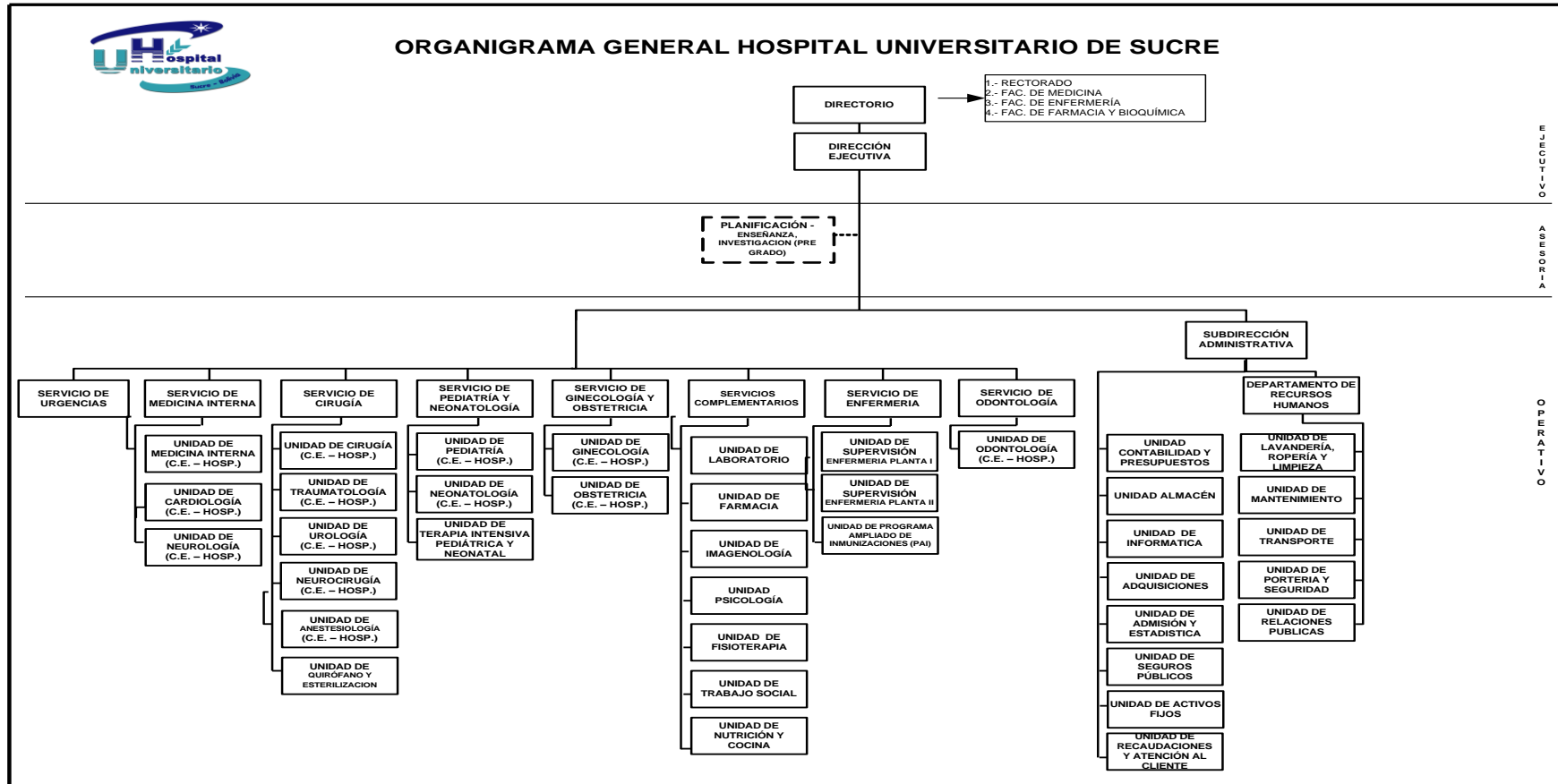
2.1.5. PERSONAL

Actualmente el Hospital Universitario cuenta con 143 funcionarios, de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO N° 3. Detalle de personal del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre

| N° | Personal - Características | Cantidad |
|--------------|--|-----------------|
| 1 | Personal Médico (Médicos Generales y Especialistas) | 39 |
| 2 | Enfermeras (Licenciadas y Auxiliares) | 47 |
| 3 | Odontólogos | 3 |
| 4 | Farmacéuticos | 7 |
| 5 | Bioquímicos- Laboratoristas | 9 |
| 6 | Radiólogos | 2 |
| 7 | Eco grafistas | 2 |
| 8 | Fisioterapeuta | 1 |
| 9 | Nutricionista | 1 |
| 10 | Personal de Limpieza | 10 |
| 11 | Personal Administrativo (Dirección, Subdirecciones, Secretaría, Fichaje, SPS, Sistemas, Recaudaciones, Transporte y Mantenimiento) | 22 |
| TOTAL | | 143 |

2.1.6. Organigrama de funciones



Fuente: Hospital Universitario

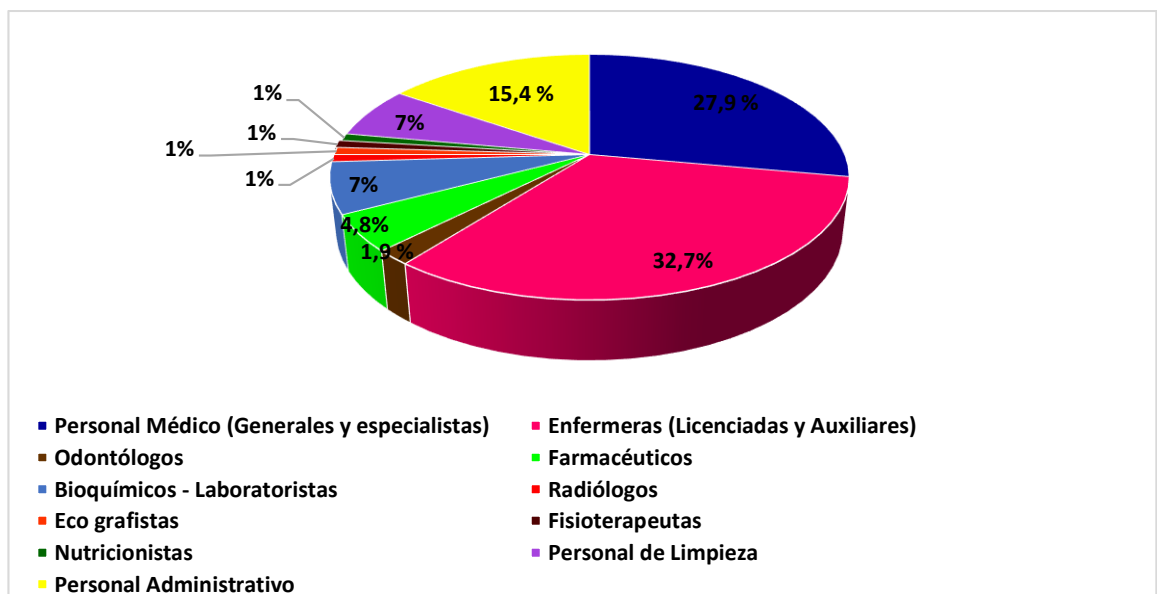
2.2. Análisis y discusión de resultados del diagnóstico sobre el Clima Organizacional de los funcionarios en el Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre

CUADRO N° 4. Relación de los funcionarios del Hospital Universitario entrevistados

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|---|--------------|------------|
| | % | N° |
| Personal Médico (Generales y especialistas) | 27,9 | 29 |
| Enfermeras (Licenciadas y Auxiliares) | 32,7 | 34 |
| Odontólogos | 1,9 | 2 |
| Farmacéuticos | 4,8 | 5 |
| Bioquímicos – Laboratoristas | 6,7 | 7 |
| Radiólogos | 1,0 | 1 |
| Eco grafistas | 1,0 | 1 |
| Fisioterapeutas | 1,0 | 1 |
| Nutricionistas | 1,0 | 1 |
| Personal de Limpieza | 6,7 | 7 |
| Personal Administrativo | 15,4 | 16 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 1. Relación de los funcionarios del Hospital Universitario entrevistados



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

El diagnóstico, realizado a funcionarios que prestan servicios en el Hospital Universitario, cuyo objetivo fue la de obtener información sobre el clima organizacional; tiene la siguiente estratificación, 32,7 % pertenece al personal de enfermeras entre licenciadas y auxiliares, mientras que el 27,9 % corresponde al personal médico generales y especialistas, en cambio el 15,4 % conciernen al personal Administrativo (Dirección, Subdirecciones, Secretaria, Fichaje, Sistemas, Recaudaciones, Transporte y Mantenimiento) el 7 % al personal de limpieza y bioquímicos laboratoristas respectivamente el 4,8 % de los entrevistados son farmacéuticos, el 1 % Radiólogos, el 1,9 % Odontólogos, el 1 % Eco grafistas, el 1% Fisioterapeutas y el 1% Nutricionistas respectivamente.

Tal como dice el análisis probabilístico, cuando se tiene un mayor número de informantes respecto a la población muestra de 143 funcionarios, versus las 104 encuestas realizadas, las respuestas a la encuesta tienen una probabilidad del 95% de margen de seguridad en cuanto a la información sobre el clima organizacional de funcionarios del Hospital Universitario.

Por otro lado el mayor número de informantes claves representan los sectores de enfermeras, médicos y personal administrativo; los cuales a la hora de responder las preguntas de la encuesta, fueron informados y adiestrados para los fines y propósitos de la misma.

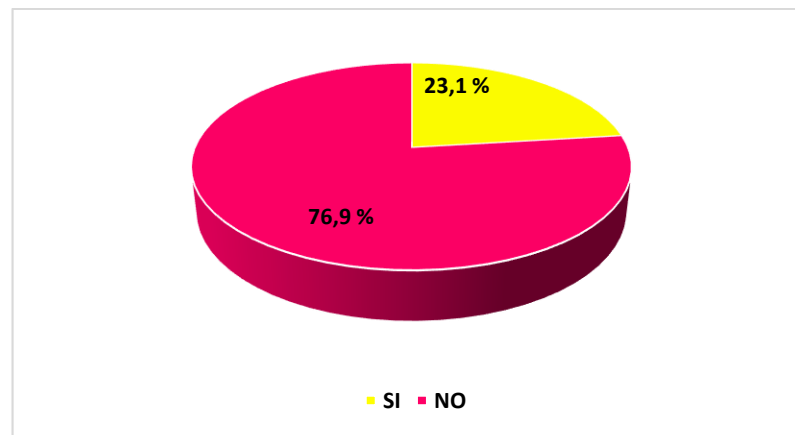
Por lo que se concluye que se realizaron el número previsto de encuestas

CUADRO N° 5. Los funcionarios sienten que tienen buenos salarios como compensación laboral

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | N° |
| SI | 23,1 | 24 |
| NO | 76,9 | 80 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 2. Los funcionarios sienten que tienen buenos salarios como compensación laboral



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

De 104 funcionarios entrevistados, el 76,9 % indicaron que no están satisfechos con el salario que perciben ya que en su mayoría; los sueldos no están de acuerdo a las normas y escalas salariales del Estado Plurinacional de Bolivia, sin embargo el 23,1 % dijeron estar de acuerdo con los montos que perciben. Es claro notar que existe una primera muestra de disconformidad, por el personal de rangos por debajo de los sub directores y mucho más del personal de aseo que son los más afectados.

Por lo tanto el Hospital Universitario se encuentra con procesos de cambio difíciles de implementar; si no se comprende la finalidad y si no existe retribución o ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Por lo tanto concluimos que es necesario considerar etapas para el logro del cambio y del

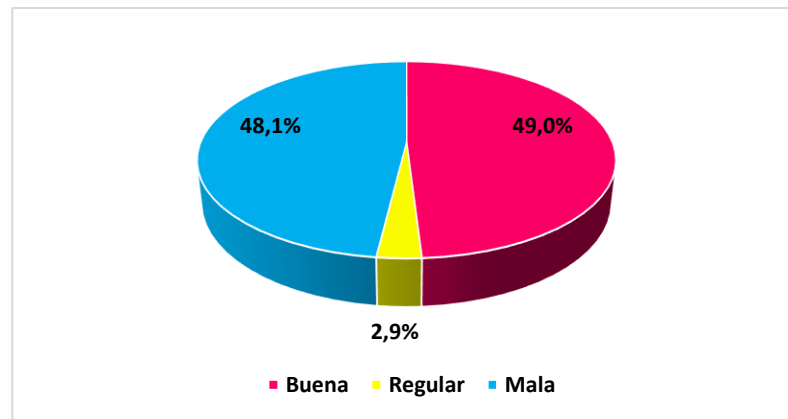
involucramiento en las personas, un cambio no logrado puede ser nefasto en el clima organizacional, así también lo confirma (Davis K. 2007).

CUADRO N° 6. Como ve el comportamiento del carácter en sus compañeros de unidad de trabajo

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | N° |
| Buena | 49,0 | 51 |
| Regular | 2,9 | 3 |
| Mala | 48,1 | 50 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 3. Como ve el comportamiento del carácter en sus compañeros de unidad de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Según el criterio a la pregunta realizada, las respuestas revelan que el 49 % respondieron que el carácter de sus compañeros es buena, a diferencia de un 2,9 % indicaron que es regular, pero es preocupante cuando el 48,1 % dijeron que muchos de los funcionarios tienen un carácter y comportamiento muy malo entre los funcionarios como en la atención a los pacientes.

Es importante analizar el carácter de los funcionarios dentro de la institución como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". Ósea si el funcionario tiene un comportamiento bueno hará sentir a todos, parte de la organización y de sus resultados, generando un compromiso con la

productividad, a su vez el compromiso, tal vez más que la propia motivación. Concluyendo que no hay diferencias importantes entre géneros, hombres y mujeres peor entre funcionarios porque tienen niveles similares de compromiso con el hospital y de clima organizacional, las principales razones para diagnosticar el comportamiento y carácter que deteriora el clima deben evaluarse las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización y apoyar a la solución. Conforme también lo refrenda Pairo J. (1995)

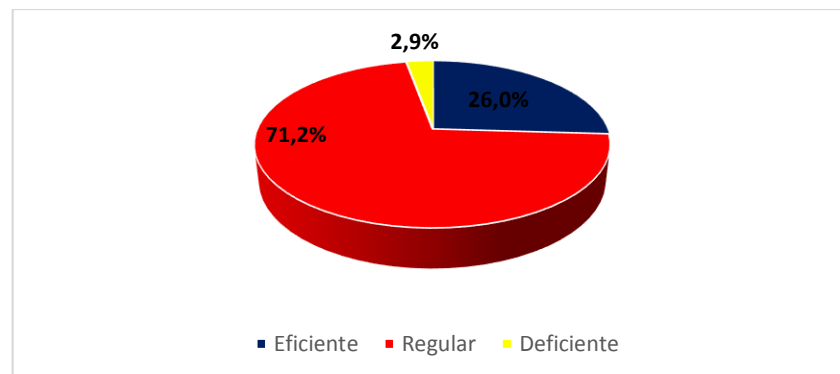
En síntesis mejorar el comportamiento individual de los funcionarios del Hospital Universitario, dependerá del ambiente en el cual se desenvuelve el trabajador, porque esta influencia puede ser positiva o negativa, y mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la institución médica. Como lo confirma también Pairo J. (1995).

CUADRO N° 7. Como califica el cumplimiento laboral de los demás funcionarios

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | N° |
| Eficiente | 26,0 | 27 |
| Regular | 71,2 | 74 |
| Deficiente | 2,9 | 3 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

GRÁFICO N° 4. Como califica el cumplimiento laboral de los demás funcionarios



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Al analizar el clima organizacional en el Hospital Universitario, se pudo apreciar que el 71,2 % de los funcionarios entrevistados mencionaron con énfasis que el cumplimiento de sus labores es regular, concluyendo que los funcionarios cumplen su trabajo sin importar la eficiencia, en cambio solo el 26,0 % cumplen sus funciones de manera eficiente. La preocupación surge cuando existe un 2,9 % testificaron que existen funcionarios que son un problema ya que sus actividades son realizadas sin importar los criterios de eficiencia y eficacia.

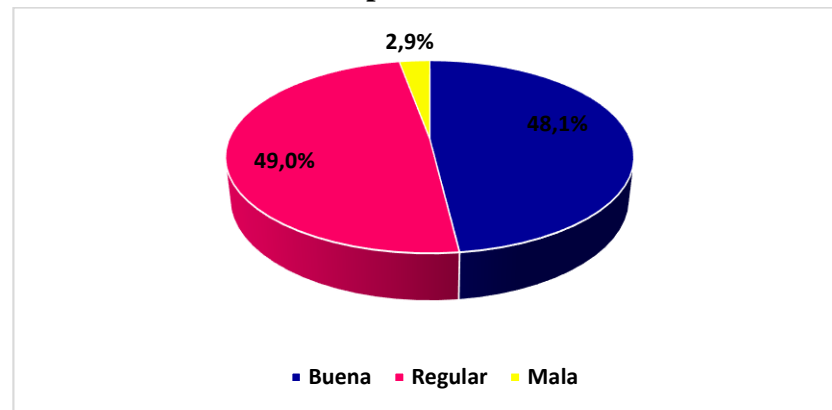
Analizando que el cumplimiento es la identidad y el orgullo de pertenecer a la institución y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos es lograr los objetivos de la organización de manera conjunta y coordinada. Concluyendo que este aspecto es uno de los enfoques más relevantes que se debe mejorar en el Hospital Universitario ya que con esto se puede ver una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. El autor Peraza R. (2004), apoya estas consideraciones.

Cuadro 6. Cómo calificaría el trato de los funcionarios en la atención a los pacientes

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|------------------|-------------------|------------|
| | % | Nº |
| Buena | 48,1 | 50 |
| Regular | 49,0 | 51 |
| Mala | 2,9 | 3 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 5. Cómo calificaría el trato de los funcionarios en la atención a los pacientes



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Luego de haber entrevistado a 104 funcionarios del Hospital Universitario, el 49,0% respondieron que el trato hacia los pacientes es buena, el 48,1 % indicaron que es regular, sin embargo un 2,9 % de los encuestados aludieron que existe funcionarios enigmáticos que empañan la imagen institucional mostrando un mal trato a los pacientes que acuden al nosocomio en busca de solución a su salud.

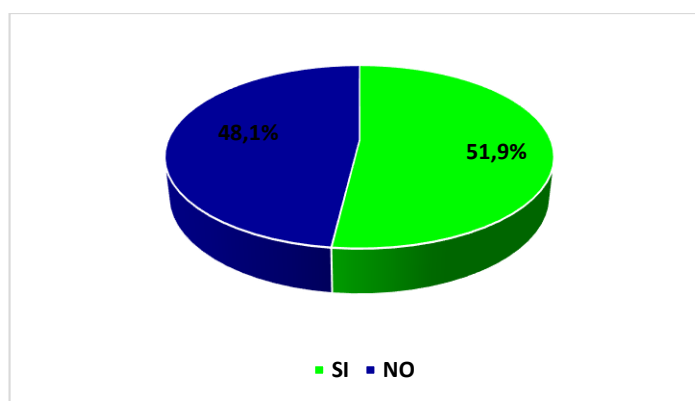
El análisis conlleva a proponer la realización de evaluaciones del clima de atención a los pacientes, además será importante escuchar estos aspectos negativos y mejorar el comportamiento con alta estima hacia el paciente que no tiene culpa alguna, Por lo que se concluye que será importante reconocer el valor de las opiniones sobre el comportamiento y mejorar la buena gestión de la institución, sin embargo dejar como está la situación, sin hacer estudios y no dar respuesta a las necesidades o parte de ella, desanima a los equipos y empeora el clima, sembrando desconfianza y desgaste. Apoyado en las consideraciones de Pairo J (1995)

Cuadro 7. Su jefe inmediato y sus compañeros entienden las circunstancias externas o personales que pueden repercutir en el desempeño de sus actividades

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| SI | 51,9 | 54 |
| NO | 48,1 | 50 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 6. Su jefe inmediato y sus compañeros entienden las circunstancias externas o personales que pueden repercutir en el desempeño de sus actividades



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Al apreciar a funcionarios con problemas y falencias en ejecutar sus funciones como es debido o conforme al manual de funciones, el 51,9 % de los encuestados señalaron que los jefes y compañeros comprenden sus problemas familiares o preocupaciones privadas que están atravesando, en cambio el 48,1 % no se percatan de estos aspectos por lo que la impresión solo data que el funcionario no cumple con sus obligaciones.

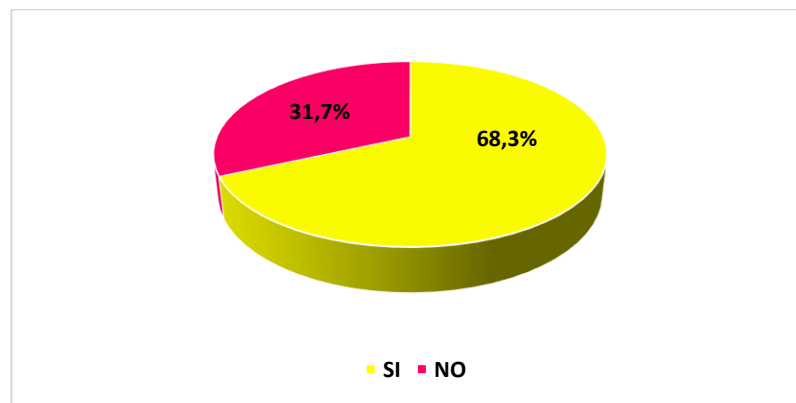
Por este mismo hecho debe existir una cooperación entre funcionarios que relacione con el apoyo oportuno, y para esto es importante que exista mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos del Hospital Universitario, caso contrario este problema desgastará la imagen institucional afectando al clima organizacional del entorno tal como lo dice y afirma Peraza R. (2004).

Cuadro 8. Existen grupos o elites dentro de los funcionarios públicos que perjudican las labores organizacionales

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | N° |
| SI | 68,3 | 71 |
| NO | 31,7 | 33 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 7. Existen grupos o elites dentro de los funcionarios públicos que perjudican las labores organizacionales



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

De los 104 funcionarios encuestados, el 68,3 % aseveraron que en el Hospital Universitario existen grupos organizados por amistad llamados elites que definen y determinan muchas de las actividades y cambios institucionales, a diferencia del 31,7 % manifestaron que no perciben este fenómeno porque se dedican más al cumplimiento de sus actividades.

Los grupos o equipos liderados con dualidad de jefaturas son el resorte de estas elites, con una estructura donde por prestigio y liderazgo siempre el estamento Médico ejerce un liderazgo natural y define desde su perspectiva qué es lo que realmente deben hacer sin dar curso a otros procesos administrativos lo cual también lo afirma Peraza R. (2004).

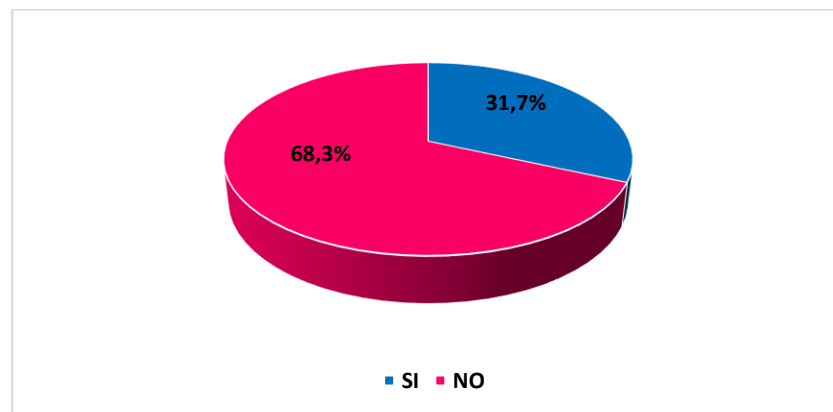
Concluyendo, que se debe evitar la formación de grupos o elites, retomando su fundamento en la relación directa con la composición orgánica plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional y dependiendo de la dirección del Hospital Universitario asuma la responsabilidad, para efectos de hacerla eficaz; será necesario establecer y poner en claro las normas, reglas, políticas, procedimientos etc. que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

Cuadro 9. Es evaluado de acuerdo a sus indicadores de resultado para ver su desempeño laboral.

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| SI | 31,7 | 33 |
| NO | 68,3 | 71 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 8. Es evaluado de acuerdo a sus indicadores de resultado para ver su desempeño laboral



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Cuando se les consulto a 104 funcionario si son evaluados, el 68,3 % indicaron que no, y que todo acenso o permanencia de los cargos depende de los mandos jerárquicos, el 31,7 % restante manifestaron que sí, son evaluadas pero sin presencia del funcionario, o solamente escuchan comentarios que fueron evaluados sin tomar en cuenta los indicadores del manual de funciones.

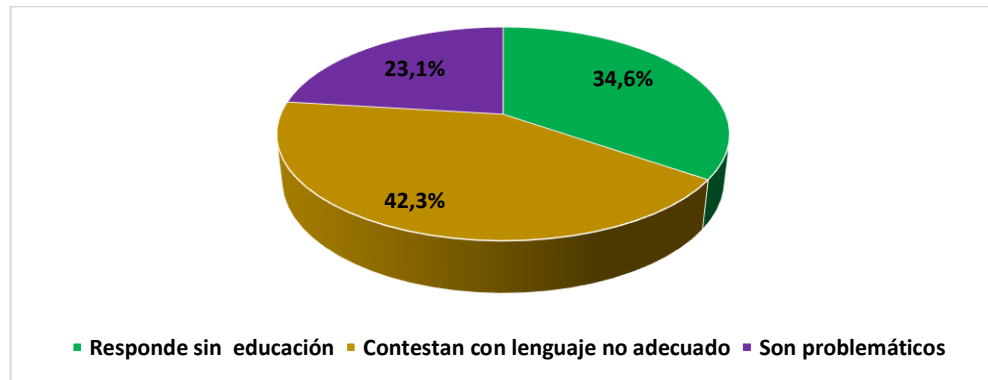
Es necesario comprender el sentido de bienestar y actitudes respecto a la evaluación, cuya finalidad es conocer el estado de identidad, compromiso, satisfacción con la institución y con el equipo de trabajo, a través del cumplimiento de metas y funciones, por lo que a medida que estas expectativas se alcanzan, la percepción de clima en el funcionario será mejor, ya que la autorrealización entre funcionario e institución se transforma en un factor positivo así también lo afirma Davis K. (2007).

Cuadro 10. Como es la actitud de los compañeros cuando están estresados laboralmente

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|------------------------------------|--------------|------------|
| | % | N° |
| Responde sin educación | 34,6 | 36 |
| Contestan con lenguaje no adecuado | 42,3 | 44 |
| Son problemáticos | 23,1 | 24 |
| TOTAL | 1000, | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9. Como es la actitud de los compañeros cuando están estresados laboralmente



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Según el resultado obtenido de la encuesta realizada, muestra que el 42,3% de los funcionarios tienen una actitud muy preocupante, porque el clima de comportamiento que llevan contestando de mala manera a los compañeros evita la comunicación, en cambio el 34,6 % refirieron que existen funcionarios que no contestan de manera adecuada, debido al mal carácter que muestran en ese momento, solo el 23,1% de los funcionarios son problemáticos llevando comentarios de uno y de otro compañero.

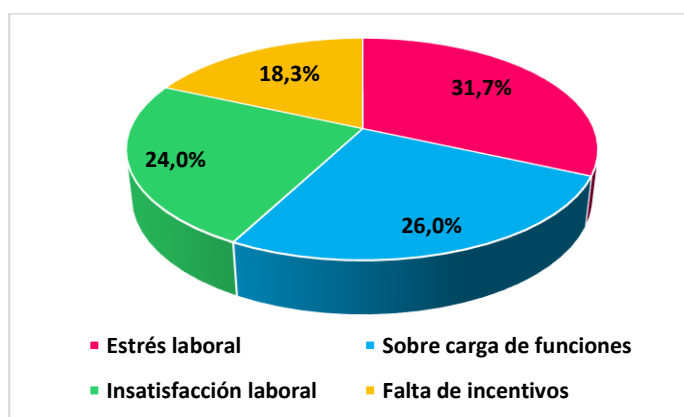
Sera necesario para los que dirigen y administren el Hospital Universitario, retomen los fundamentos en torno al respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se tome excesivo y llegue a dar lugar al estrés y acoso laboral y otros inconvenientes de este sentido. Así como lo afirma Peraza R. (2004) que debe existir en los trabajadores un ambiente de trabajo que sea grato y de buenas relaciones sociales entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados.

Cuadro 11. A que problemas asumiría el mal carácter de los funcionarios.

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Estrés laboral | 31,7 | 33 |
| Sobre carga de funciones | 26,0 | 27 |
| Insatisfacción laboral | 24,0 | 25 |
| Falta de incentivos | 18,3 | 19 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 10. A que problemas asumiría el mal carácter de los funcionarios



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Si bien se detectó un comportamiento no adecuado en muchos funcionarios dentro del Hospital Universitario, el 31,7 y 26,0 % asumió que se debe al estrés o sobre carga laboral que realizan, principalmente los trabajadores de aseo, camilleros y enfermeras, en cambio el 24,0 % admitieron que se debe a la insatisfacción laboral, muchas personas son destinadas a cumplir otros trabajos fuera de los que tienen en el manual de funciones,

consiguientemente no cumplen con dedicación, el 18,3 % restante adoptaron como no existe incentivos para el que trabaja con dedicación y esmero, les da igual el cumplir o no sus funciones.

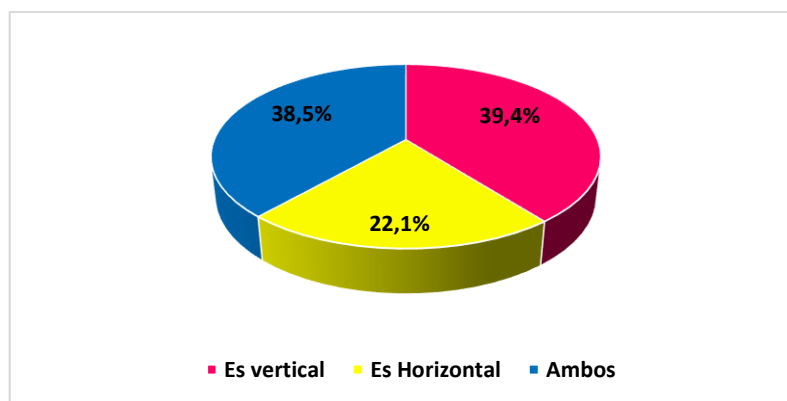
Por lo tanto el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos personales, permitiendo además, establecer cambios; introduciendo incentivos, promociones, tanto en las actitudes y conductas de las personas identificadas como problemas, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen dentro del organigrama organizacional del Hospital Universitario. Según Peraza R. (2004)

Cuadro 12. Conoce los niveles y dependencias al cual pertenece

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|---------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Es vertical | 39,4 | 41 |
| Es Horizontal | 22,1 | 23 |
| Ambos | 38,5 | 40 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 11. Conoce los niveles y dependencias al cual pertenece



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Conforme al análisis de dependencia horizontal y vertical de los funcionarios, se puede apreciar que existe un 22,1 % que no conocen o no identifican cual la relación de mando conforme al organigrama del Hospital Universitario, por lo que desconocen la existencia

de un directorio conformado por el Rectorado, Facultad de Medicina, Enfermería, y Farmacia, dirigidos por un Director.

Sin embargo el 39,4 % tienen conocimiento del organigrama de dependencia a nivel vertical que dependen y pertenecen a las sub direcciones de Servicios de Emergencia, Medicina Interna, Cirugía, Pediatría - Neonatología, Ginecología, Servicios complementarios, Enfermería, Odontología y la sub dirección administrativa representada por el departamento de Recursos Humanos y la unidad de Contabilidad y Presupuestos.

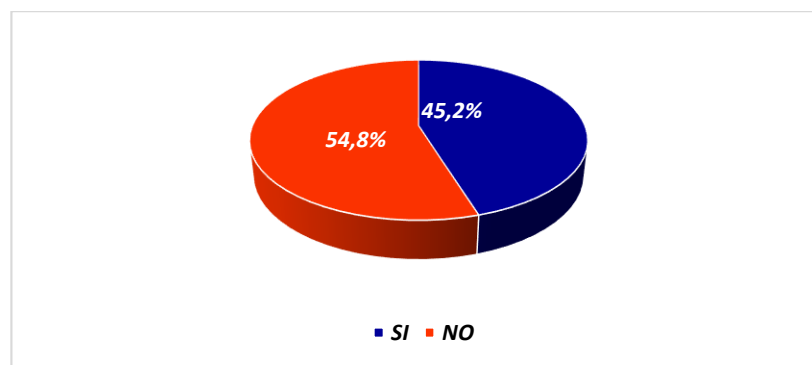
Por tanto se considera muy débil las percepciones que tienen los funcionarios de cómo esta estructura el Hospital Universitario, la cantidad de normas, reglas y procedimientos a que se ven enfrentados en el trabajo, además considerar también aquellos elementos y procesos globales, como funcionamiento de las sub direcciones, y la comunicación que se establece entre estas y los equipos. Siempre será independiente como lo afirma Daft R. (2007).

Cuadro 13. Existe comunicación y coordinación en los niveles sobre el clima organizacional

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| SI | 45,2 | 47 |
| NO | 54,8 | 57 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 12. Existe comunicación y coordinación en los niveles sobre el clima organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Cuando se les consulto a 104 funcionarios sobre los niveles de coordinación y comunicación entre sub direcciones y especialidades, el 45,2 % manifestaron que si existe pero dentro de cada especialidad o sub dirección, en cambio para el 54,8 % enunciaron que no existe coordinación organizacional, pero si la responsabilidad a partir de la necesidad de los pacientes hace que se tenga una relación de trabajo interdisciplinaria.

Se puede apreciar la existencia de una coordinación del tipo afectivo, es decir, la adhesión emocional del empleado hacia los pacientes, adquiere como consecuencia de la satisfacción de satisfacer las necesidades y expectativas que el trabajador siente, por la atención a sus prójimos.

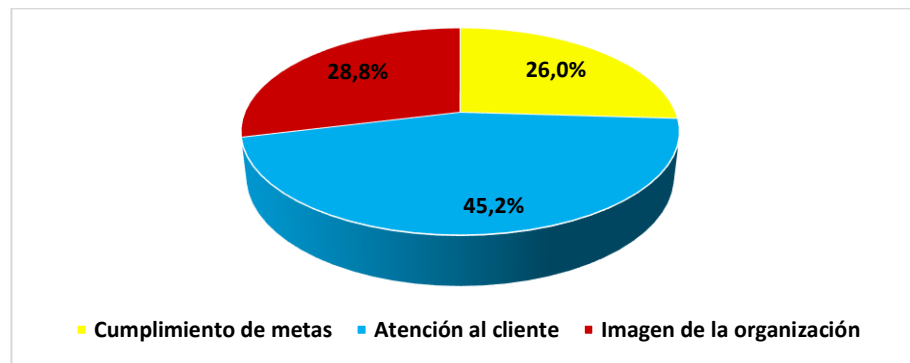
Se confirma que “El compromiso de la comunicación y coordinación es un concepto que hace relación a la buena disposición del empleado o trabajador con sus compañeros, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con el Hospital Universitario”. El compromiso de los trabajadores, como un estado psicológico, tiene que cumplir por lo menos tres componentes; el deseo, la necesidad, y la obligación de coordinar y comunicarse para mantenerse en el empleo. Apoyado por las sugerencias de Pairo J. (1995)

Cuadro 14. En que afecta el comportamiento negativo en conducta, al desempeño y satisfacción a la organización

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|---------------------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Cumplimiento de metas | 26,0 | 27 |
| Atención al cliente | 45,2 | 47 |
| Imagen de la organización | 28,8 | 30 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 13. En que afecta el comportamiento negativo en conducta, al desempeño y satisfacción a la organización



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

El resultado a la encuesta realizada a 104 de los funcionarios muestra, que el 45,2 % informaron que cuando los compañeros de trabajo tiene un comportamiento negativo, influye en la atención a los pacientes, por otro lado el 28,8 % manifestaron que afecta de sobremanera a la imagen de la Institución médica porque los pacientes comentan que fueron atendidos de muy mala manera, para el 26,0 % afecta al incumplimiento de las actividades y metas trazadas en el rendimiento laboral.

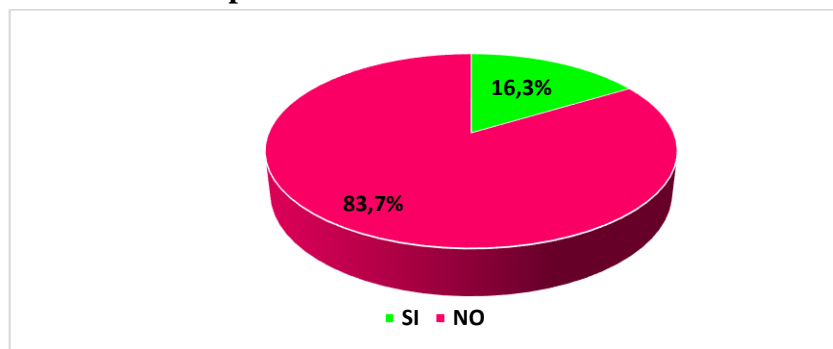
Analizando el comportamiento individual de los funcionarios, depende del ambiente en el cual se desenvuelve el trabajador; esta influencia puede ser positiva o negativa. En conclusión se puede asumir que, mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral, mayor será el porcentaje de exigencia para mejorar el carácter que ellos manifiesten y mejorar la imagen del hospital. Tal como también lo señala Pairo J. (1995)

Cuadro 15. Existe un plan de fortalecimiento para mejorar las relaciones personales entre funcionarios

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Si | 16,3 | 17 |
| No | 83,7 | 87 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 14. Existe un plan de fortalecimiento para mejorar las relaciones personales entre funcionarios



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Cuando se les consulto a los funcionarios, si el Hospital Universitario cuenta con una estrategia de fortalecimiento para mejorar las relaciones personales, el 83,7 % respondieron que no y casi nunca se ha planificado un plan de fortalecimiento, solo el 16,3 % señalaron que sí, cuentan con un plan pero que solo gozan el personal jerárquico, con la asistencia a seminarios y determinados cursos.

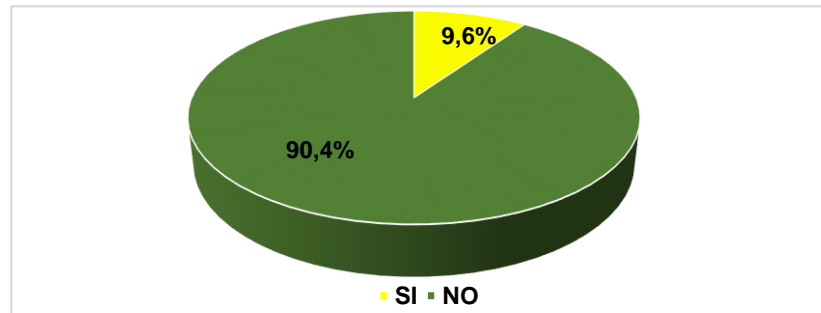
Para lograr una integración y cambio en la conducta del clima organizacional, se debe analizar "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". Además el que exista un plan motivador aumentara el grado de participación y les hará sentirse parte de la organización y de sus resultados, generando un compromiso con la buena atención, a su vez el compromiso, tal vez más que la propia motivación, parece un eficaz catalizador del rendimiento. Lo reitera Davis y Newstrom (2001)

Cuadro 16. Tienen reuniones periódicas para analizar aspectos de conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| SI | 9,6 | 10 |
| NO | 90,4 | 94 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 15. Tienen reuniones periódicas para analizar estos aspectos de conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

El resultado de la encuesta realizada muestra que el 90,4 % indicaron que no cuentan con reuniones de análisis de la conducta y desempeño de los trabajadores, solo se escucha que se dio de baja a algún funcionario por faltas que no son socializadas, mientras que el 9,6 % corresponde a los miembros de administración y el sector de enfermeras quienes tienen reuniones frecuentes para definir aspectos laborales como los cambios de turnos.

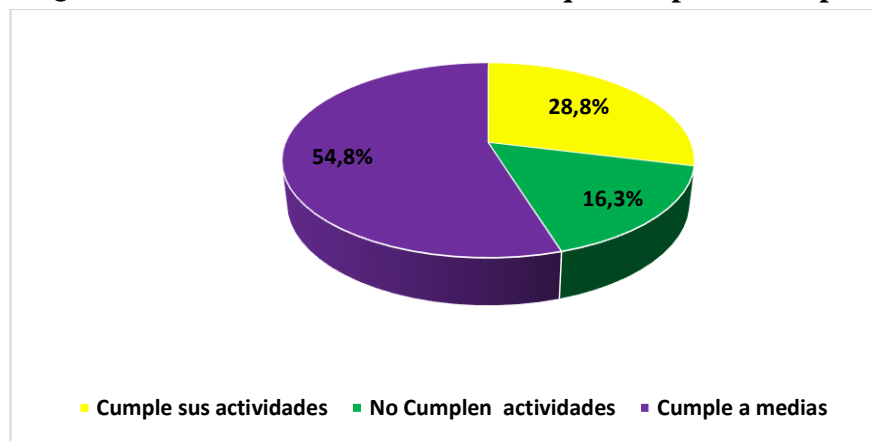
Por tanto la falta de reuniones periódicas sobre el clima en el trabajo hace que no se solucionen las condiciones Psicológicas y comportamientos, si los hubiera ayudaría a solucionar los problemas de Seguridad e Higiene laboral y atención al paciente; Por lo que se recomienda el desarrollo de Programas Preventivos y estudios para mejorar el clima laboral, incluyendo además factores Psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.

Por ultimo cuando las condiciones de trabajo no son consideradas, esto produce alteración en la calidad de vida del entorno de los funcionarios, a través de la insatisfacción, repercutiendo en su desempeño la calidad de trabajo y la productividad. Esto a su vez influirá en el clima organizacional como lo afirma Daft R. (2007)

Cuadro 17. Que criterio tiene sobre las funciones que cumplen sus superiores

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|------------------------|--------------|------------|
| | % | N° |
| Cumple sus actividades | 28,8 | 30 |
| No Cumplen actividades | 16,3 | 17 |
| Cumple a medias | 54,8 | 57 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 16. Que criterio tiene sobre las funciones que cumplen sus superiores

Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

En función a la encuesta realizada los resultados muestran que el 54,8 % manifestaron que los rangos superiores respecto al organigrama (sub Direcciones de áreas) cumplen sus funciones a medias, lo cual afecta al carácter de los demás funcionarios, en cambio el 28,8 % señalaron que cumplen sus actividades según el periodo planificado es decir el horario de ingreso y de salida, para el 16,3 % de los funcionarios los superiores no cumplen con las actividades al 100%, demostrando ingresos retrasados, salidas antes de horarios, etc.

Al considerar estas percepciones que tienen los funcionarios de cómo funciona la estructura de directores y sub directores en el Hospital Universitario, es necesario poner en práctica las reglas del manual de funciones cuyos procedimientos, consideren también aquellos elementos y procesos globales del cumplimiento de horario para todo el personal en sus diferentes niveles, como funcionamiento de la dirección, las jefaturas y la

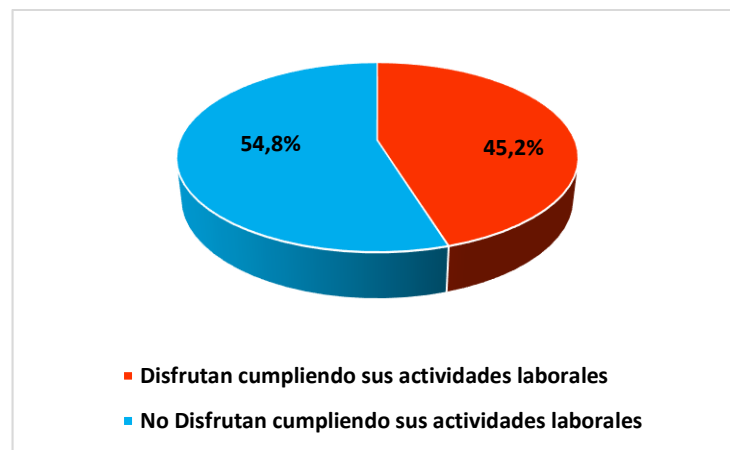
comunicación que establece los horarios y responsabilidades así como Daft R. (2007) lo ratifica.

Cuadro 18. Satisfacción Laboral de los funcionarios del Hospital Universitario

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|---|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Disfrutan cumpliendo sus actividades laborales | 45,2 | 47 |
| No Disfrutan cumpliendo sus actividades laborales | 54,8 | 57 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 17. Satisfacción Laboral de los funcionarios del Hospital Universitario



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Cuando se les consulto sobre la satisfacción que sienten los funcionarios al trabajar en el Hospital Universitario, de 104 entrevistados el 54,8 % aseveraron que no se sienten muy satisfechos porque existe dentro del hospital favoritismos y preferencias solo con algunos compañeros, lo cual influye en el clima organizacional, sin embargo; el 45,2 % sostuvieron que se sienten muy bien por contar con una fuente de trabajo, pero que no están conformes porque los grupos o elites son los que dominan la estructuras dentro del mismo Hospital Universitario.

Se confirma que el ambiente interno influye en la satisfacción laboral de los funcionarios y que estas influencias dependen de la percepción y de su aceptación de las restricciones,

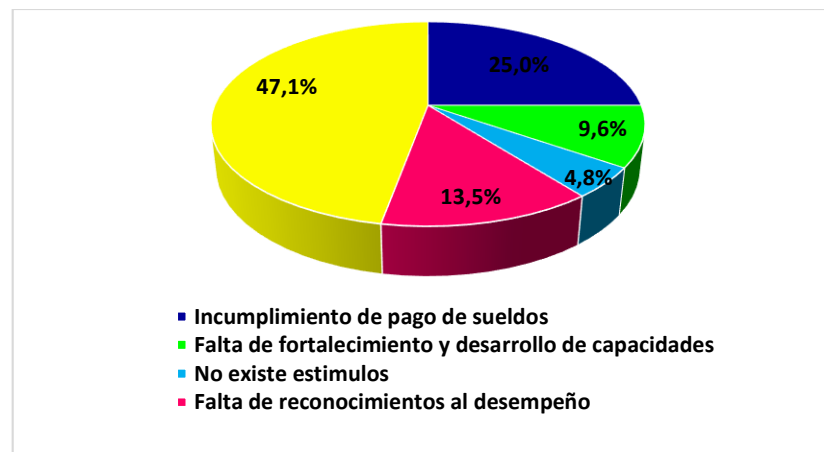
preferencias sociales y culturales. Por lo tanto dependerá del estilo de liderazgo, si es participativo o colaborativo, esto hará sentir a los funcionarios que disfruten de modo positivo su entrega al trabajo y mejore la eficacia del Hospital Universitario, mientras que si el estilo de liderazgo es preferencial influirá de manera negativa en la institución. Criterios apoyados en Daft R (2007).

Cuadro 19. Por qué muestran insatisfacción laboral los funcionarios del Hospital Universitario

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Incumplimiento de pago de sueldos | 25,0 | 26 |
| Falta de fortalecimiento y desarrollo de capacidades | 9,6 | 10 |
| No existe estímulos | 4,8 | 5 |
| Falta de reconocimientos al desempeño | 13,5 | 14 |
| Todos los citados líneas arriba | 47,1 | 49 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 18. Por qué muestran insatisfacción laboral los funcionarios del Hospital Universitario



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

Para el 47,1 % de los funcionarios entrevistados la insatisfacción laboral ocurre cuando no existe el pago oportuno de los sueldos, la falta de fortalecimiento, inexistencia de estímulos y el reconocimiento al desempeño de los funcionarios que se esfuerzan en el cumplimiento del deber.

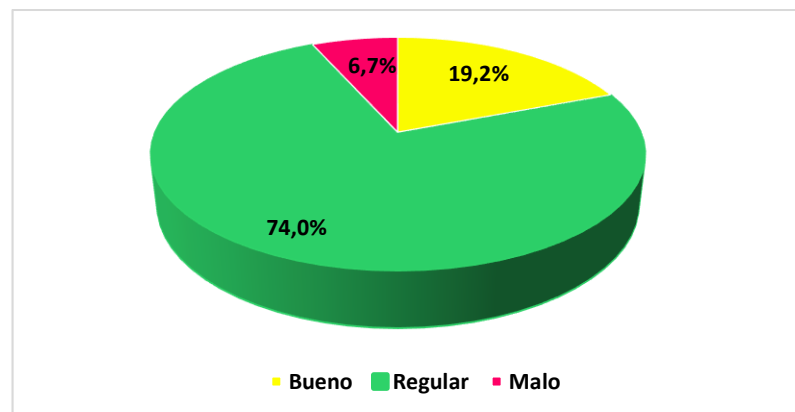
Por lo tanto un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Concluyendo que es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimientos adicionales, tal como Peraza R. (2004) también lo ratifica.

Cuadro 20. Como califica el ambiente laboral en todo el Hospital Universitario

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|--------------|------------|
| | % | Nº |
| Bueno | 19,2 | 20 |
| Regular | 74,0 | 77 |
| Malo | 6,7 | 7 |
| TOTAL | 100,0 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 19. Como califica el ambiente laboral en todo el Hospital Universitario



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

El 74,0 % de los funcionarios califican el ambiente organizacional de todo el Hospital Universitario como regular, porque encuentran muchos problemas sueltos; como trabajadores descontentos, demoras del personal jerárquico, sueldos retrasados, doble aguinaldos rechazados, etc.

Analizando estos resultados podemos decir que el conflicto siempre es generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentido bien podrá ser generado por motivos diferentes, relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre

trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores. Tal como lo dice también Peraza R. (2004).

Cuadro 21. Cuenta con todos los equipos y materiales para el desempeño de sus actividades en el Hospital Universitario

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--------------|------------|------------|
| | % | Nº |
| SI | 0 | 0 |
| NO | 100 | 104 |
| TOTAL | 100 | 104 |

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 20. Cuenta con todos los equipos y materiales para el desempeño de sus actividades en el Hospital Universitario



Fuente: Elaboración Propia

Análisis y discusión

El 100 % de los funcionarios del Hospital Universitario manifestaron que no cuentan con los equipos y materiales para cumplir eficientemente las labores dentro del hospital, se aduce que por la necesidad de crear la atención de nuevas especialidades y cumplir con el precepto de ser un Hospital de 2º nivel, requiere ser implementado a todo nivel, sin embargo; circunstancialmente este hospital viene atravesando problemas económicos serios por la competencia, y al no haber aplicado una medida de fidelización de pacientes y no contar con asegurados propios corre el riesgo de la sostenibilidad futura del Hospital Universitario.

Por tanto la responsabilidad va ligado con la autonomía en la ejecución de la actividad generadoras de recursos económicos y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones a los convenios y alianzas respaldado por Peraza R. (2004).

2.3. FODA del Clima Organizacional del Hospital Universitario en base al Diagnostico

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con Personal de planta. • Infraestructura adecuada para funcionar como Hospital de 2° nivel. • Existe un organigrama de dependencias vertical y de coordinación horizontal. • Cuentan con un manual de funciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Captar mayores pacientes a través de promociones y convenios. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Clima Organizacional del Hospital Universitario débil por falta de coordinación y reuniones de análisis. • Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente. • El comportamiento en el carácter de los funcionarios perjudica la imagen de la institución médica. • No cuenta con un plan de fortalecimiento que mejore el clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad por el mal comportamiento de los funcionarios. • Ingresos bajos limita a reducción de personal |
| | |

Fuente: Elaboración propi

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Introducción

Basado en la identificación de las debilidades en el contexto del comportamiento organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre, se procedió a la priorización de problemas para luego estas sean plasmadas en estrategias que mejoren el Clima Organizacional.

3.2. Priorización de los problemas para la formulación de estrategias

1. Clima Organizacional del Hospital Universitario débil por falta de coordinación y reuniones de análisis.
2. Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente.
3. El comportamiento en el carácter de los funcionarios perjudica la imagen de la institución médica.
4. Por no contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios se sienten desmotivados afectando al clima organizacional.

3.3. Formulación de las estrategias

Cuadro 22. Formulación de estrategias para mejorar el clima organizacional del Hospital Universitario

| FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|---|
| | 1. Cuenta con Personal de planta. 2. Infraestructura adecuada para funcionar como Hospital de 2º nivel. 3. Existe un organigrama de dependencias vertical y de coordinación horizontal. 4. Cuentan con un manual de funciones. | 1.- Captar mayores pacientes a través de promociones y convenios. |
| DEBILDADES | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | |
| 1. Clima Organizacional del Hospital Universitario débil por falta de coordinación y reuniones de análisis. 2. Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente. 3. El comportamiento en el carácter de los funcionarios perjudica la imagen de la institución médica. 4. Por no Contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios del Hospital Universitario se sienten desmotivados afectando al clima organizacional. | $D.1 = F4 + F2 + F3$ $D.2 = F2 + O1$ $D.3 = F4 + \text{Externo}$ $D.4 = F4 + \text{Externo}$ | |
| AMENAZAS. | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS | |
| 1. Pérdida de credibilidad por el mal comportamiento de los funcionarios. 2. Ingresos bajos limita a reducción de personal. | $A.1 = F1 + F3 + F4$ | |

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro 22, muestra la formulación de estrategias utilizando los factores internos y externos para solucionar las debilidades y amenazas de los funcionarios del Hospital Universitario respecto al clima organizacional.

Marco lógico del planeamiento de las estrategias

Cuadro 23. Marco Lógico Planeamiento de estrategias para mejorar el clima Organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de Sucre

| PROBLEMA (DEBILIDADES) | QUE HACER (ESTRATEGIA) | COMO HACER (OPERACIONALIZAR) | RESULTADOS ESPERADOS | SUPUESTOS |
|---|--|--|--|--|
| 1. Clima Organizacional del Hospital Universitario débil por falta de coordinación y reuniones de análisis. | D.1 = F4 + F2+ F3 Incluir en la planificación mensual reuniones de coordinación de manera semanal en sub direcciones y una al mes entre todos los funcionarios del Hospital Universitario. | Elaborar un voto resolutivo que emane de la Dirección hacia las sub direcciones haciendo conocer los días de reunión por direcciones, y la reunión mensual a nivel del Hospital Universitario. | Resoluciones para el mejoramiento del clima organizacional. | Aceptación de los socios y predisposición de la Dirección. |
| 2. Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente. 3. Por no Contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios del Hospital Universitarios se sienten desmotivados afectando al clima organizacional. | D.2 = F2+O1 y externo Aprovechando la infraestructura, reglamentos, y manual de funciones plantear una estrategia genérica para incentivar a los funcionarios del hospital. | Diseñar estrategias genéricas para mejorar la insatisfacción de los funcionarios que prestan servicios en el Hospital Universitario. | Estrategias con ✓ incentivos ✓ motivaciones ✓ premios ✓ reconocimientos y ✓ Felicitaciones | Predisposición de la Dirección y jefes de sub direcciones. |
| 4. El comportamiento en el carácter de los funcionarios perjudica la imagen de la institución médica. | D3. = F4 + Externo Realizar una evaluación por cada dirección y sub dirección del personal para identificar funcionarios problemas. | Identificar la cantidad de funcionarios problemas para ser tratados a través de módulos de fortalecimiento en atención al Paciente. | Funcionarios con cambio de actitud fortalecidos trabajando conforme a los reglamentos y manual de funciones. | Predisposición de la Dirección y jefes de sub direcciones |

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 23, sistematiza y operacionaliza el problema y formula la estrategia, además que determina las actividades con la que cumplirán, los indicadores que son los resultados esperados y los supuestos en caso de incumplimiento en la ejecución.

3.4. Implementación de las estrategias

Cuadro N° 24. Estrategia 1. Incluir en la planificación mensual reuniones de coordinación de manera semanal en sub direcciones y una al mes entre todos los funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

| Problema: mejorar el nivel de comunicación y coordinación entre funcionarios del Hospital Universitario de Sucre. | | | | |
|--|--|---|---|-----------------------------|
| QUE HACER | CUANDO HACER | RESPONSABLE | CONQUE HACER | PRESUPUESTO EN Bs. |
| Incluir en la planificación mensual reuniones de coordinación de manera semanal en sub direcciones y una reunión al mes entre todos los funcionarios del Hospital Universitario. | 01-01-2019 Al 31-12-2019 | Director Sub directores de las Áreas. sub direcciones de Servicios de emergencia, medicina interna, cirugía, pediatría y neonatología, ginecología, servicios complementarios, enfermería, odontología y la sub dirección administrativa representada por el departamento de recursos humanos y la unidad de contabilidad y presupuestos | Elaborar ordenanzas y socializar para el cumplimiento Determinar los puntos a tratarse por cada reunión para evitar movimientos sindicales y políticos | Solo gestión Administrativa |

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 25. Estrategia 2 y 4. Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente, por no Contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios del Hospital Universitario se sienten desmotivados afectando al clima organizacional.

| Problema: Mejorar la desmotivación a través de un plan de incentivos | | | | |
|---|--------------------------------|--|---|--|
| FUNCIONARIO | QUE HACER | CON QUE HACER | CUANDO HACER | OBJETIVO |
| INTERNO | Reuniones de Confraternización | Con la presencia de todos los funcionarios compartir almuerzos y cena Hacer pública la reunión ej.: publicación en la prensa. | Navidad Día del Trabajo Aniversario | Fortalecer las relaciones entre empleados, crear compañerismo y amistad entre todo el equipo. |
| | Empleado del mes | Reconocimiento al Funcionario más destacado. Entrega de obsequio (souvenirs). | Fin de cada mes | Motivar al personal, con mayor voluntad y servicio |
| | Felicitaciones y Asueto | Tarjeta de Felicitaciones y obsequio. | Cumpleaños de cada empleado | Motivar al personal, comunicándole el aprecio que el hospital siente hacia él. |
| | Circulares | Entregar por escrito las tareas importantes de la semana con una frase motivadora y saludos de la dirección del Hospital Universitario. | Inicio de cada semana o mes | Motivar continuamente al empleado, informar todas las decisiones del hospital Universitario para que él pueda comunicarlas externamente y colabore en la consecución de las metas. |
| | Panel Informativo | Que contenga un resumen de todas las actividades, metas y motivantes del Hospital Universitario de Sucre. | Renovar semanal o mensualmente | Informar a los funcionarios y motivarlos. |
| | Reuniones Informativas | Con la presencia de todos los Funcionarios comunicar los logros y las metas trazadas, Distinguir al empleado del mes. | Mensualmente | Crear sentimiento de pertenencia de los funcionarios al hospital Universitario, para que se identifiquen con ella y motivarlos para realizar su labor de la mejor manera. |
| | Brindar apoyo | Comunicarse, verbalmente y por escrito, con los empleados que atraviesen por alguna dificultad (enfermedad, fallecimiento de algún familiar, etc.) | Cuando la ocasión lo amerite. | Fortalecer las relaciones y comunicarles lo importantes que son para el hospital Universitario. |

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 26. Estrategia 3. Realizar una evaluación por cada dirección y sub dirección del personal para identificar funcionarios problemas

| Problema: Identificar a los funcionarios problema para mejorar la conducta a través de módulos de fortalecimiento de atención al paciente y entre compañeros de trabajo | | | | |
|--|-------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------|
| QUE HACER | CUANDO HACER | RESPONSABLE | CONQUE HACER | PRESUPUESTO EN Bs. |
| Evaluación del comportamiento a nivel personalizado de todos los funcionarios. | 01-02-2019 A 02-02-2019 | Recursos Humanos (administración) | Contratar un especialista para realizar evaluación del comportamiento a nivel personalizado. | 8.000 Bs. |

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Presupuesto necesario

Cuadro 27. Presupuesto necesario para implementar las estrategias que permita mejorar el clima organizacional del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

| DETALLE | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO/UNIT Bs. | TOTAL Bs. |
|--|---------------|-----------------|------------------------|------------------|
| Contratación de Consultor para la evaluación personalizada y capacitación en atención al paciente y relaciones interpersonales | Mes | 1 | 8.000 | 8.000 |
| Adquisición de premios sorpresas Elaboración de certificados | Global | 1 | 40.000 | 40.000 |
| Asistencia a cursos , talleres, simposios premios a los mejores funcionarios | Global | 1 | 30.000 | 30.000 |
| TOTAL | | | | 78.000 |

Fuente. Elaboración propia

3.6. Cumplimiento de la Hipótesis

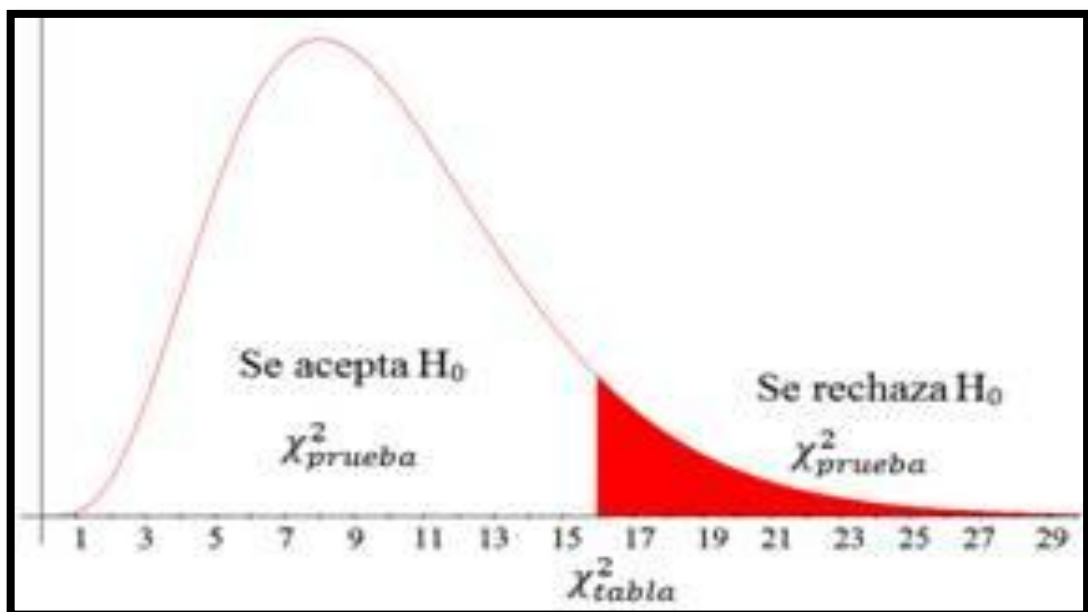
Hipótesis Planteada

¿El análisis del Clima Organizacional del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre identificara los problemas que ayudara a mejorar a través de una estrategia?

| INDICADOR | FRECUENCIA | |
|--|------------|--|
| | % | |
| El análisis del Clima Organizacional del Hospital Universitario de Sucre SI identificara los problemas que ayudara a mejorar a través de una estrategia | 84 | |
| El análisis del Clima Organizacional del Hospital Universitario de Sucre NO identificara los problemas que ayudara a mejorar a través de una estrategia | 16 | |
| TOTAL | | |

Fuente: Elaboración propia en base a resultados del diagnóstico

Condiciones para aprobar una tesis



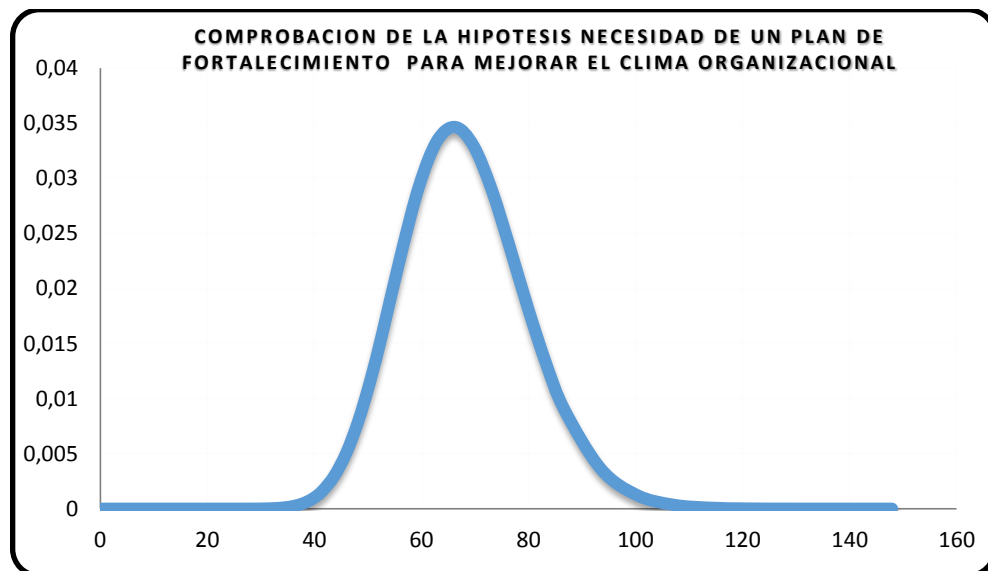
RESULTADOS

$$\chi^2_{prueba} = \frac{(a_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(a_2 - e_2)^2}{e_2} + \frac{(a_3 - e_3)^2}{e_3} + \dots + \frac{(a_n - e_n)^2}{e_n}$$

| <i>df</i> | No Identifica problemas | Si Identifica problemas | x | f(x) |
|-----------|-------------------------|-------------------------|---|---------|
| 68 | 16 | 84 | 2 | 2,1E-38 |

Probabilidades de aceptación:

| 10% | 5% | 2,5% | 1% | 0,5% |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| 83,3079 | 88,2502 | 92,6885 | 98,0284 | 101,776 |



Las probabilidades al 10, 5, 2,5, % con los valores desde 83,3; 88,2, y 92,6 están dentro de la parábola, por lo tanto la hipótesis es positiva y la tesis es aprobada

En cambio para los valores de 1, y 0,5 % de probabilidades los valores están fuera de los rangos esperados.

Análisis de la Hipótesis.

Basados en los resultados provenientes de las encuestas realizadas a funcionarios del Hospital Universitario de la ciudad de Sucre a la Hipótesis planteada; se tiene que si identifica los problemas y es necesario una estrategia dirigida al personal, optimizara sustancialmente la mejora del comportamiento en el clima organizacional por tanto se puede asumir que la hipótesis es cumplida.

Conclusión de la Hipótesis.

El análisis logro identificar 12 problemas que ayudaron a plantear una estrategia que mejorará el clima organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Objetivo Específico 1. Realizar un diagnóstico actual sobre la situación organizacional del personal que trabaja en el Hospital Universitario.

- Se cuenta con los resultados del diagnóstico, logrando identificar 12 problemas:
 1. Para el análisis del clima organizacional se tomó a 104 de funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre cuidando que los resultados sean los más confiables.
 2. El 76,9% de los funcionarios se encuentran desmotivado por el constante incumplimiento del pago de sueldos.
 3. El 49 % de los encuestados indicaron que muchos de los funcionarios tienen un carácter y comportamiento muy malo entre compañeros de trabajo como en la atención a los pacientes.
 4. Existen funcionario problemas que empañan la imagen institucional mostrando un mal trato a los pacientes que acuden al nosocomio en busca de solución a su salud.
 5. Directores y sub directores no se percatan cuando los funcionarios tienen problemas familiares teniendo un efecto que mengua el cumplimiento de sus tareas hasta en un 20%.
 6. Se percibe la existencia de grupos de favoritismo en los niveles de dirección, subdirecciones principalmente en el Área Administrativa, que desmotiva a los funcionarios al no ser tomados en cuenta de manera general.
 7. No se practica evaluación de eficiencia a las actividades de los funcionarios, todos los cambios en los funcionarios son realizados por los niveles jerárquicos.
 8. Funcionarios con bastante estrés tienen una actitud preocupante porque llevan su nivel de comunicación de mala manera entre compañeros y hacia los pacientes.

9. Existe desconocimiento del organigrama por los funcionarios del Hospital Universitario, siendo así que no conocen la dependencia vertical y horizontal, aferrándose cada uno a solo cumplir con sus tareas habituales. Consiguientemente no existe coordinación entre niveles de dependencia.
10. Por falta de un Plan de Fortalecimiento e incentivos, el clima laboral en el Hospital Universitario tiene muchos problemas que desmotiva poder trabajar cumpliendo al 100% de sus funciones.
11. Al no existir reuniones de coordinación periódicas que analicen la conducta y el desempeño, los funcionarios se encuentran sorprendidos por los despidos repentinos y la entrega de memorándums de llamadas de atención.
12. Funcionarios desmotivados por la desigualdad y el bajo compromiso de los cargos jerárquicos y superiores al no cumplir con los horarios de ingreso y la atención a los pacientes.

Objetivo Específico 2. Priorizar los principales problemas que está causando el deterioro del clima organizacional dentro del Hospital Universitario.

- Se tiene priorizado 4 problemas que resolver de manera inmediata los problemas del clima organizacional :
 1. Clima organizacional del hospital Universitario débil por falta de coordinación y reuniones de análisis.
 2. Más del 50% de funcionarios insatisfechos laboralmente.
 3. El comportamiento en el carácter de los funcionarios perjudica la imagen de la institución Médica.
 4. Por no contar con un plan de fortalecimiento los funcionarios se sienten desmotivados afectando al Clima Organizacional.

Objetivo Específico 3. Diseñar estrategias administrativas para mejorar el clima organizacional y laboral dentro del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

- Se cuenta con un plan estratégico con pautas de actividades, responsables, recursos y tiempos para mejorar el clima organizacional de los funcionarios del Hospital Universitario de la Ciudad de Sucre.

- El costo para la ejecución de un plan por gestión tendrá un costo aproximado de 78.000,00 Bs. (Setenta y ocho mil 00/100 bolivianos).

4.2. Recomendaciones

- Continuar con estudios puntuales para mejorar el clima organizacional.
- Realizar una base de datos con reportes de personas problemas para ser tratados por Psicólogos especialistas en problemas laborales.
- Poner a consideración el Plan para ser ejecutado la gestión 2019.
- Realizar estudios sobre el comportamiento organizacional del Hospital Universitario desde el punto de vista de los pacientes.
- Determinar las principales áreas de conflicto que no permiten brindar una buena atención a los pacientes.
- Formular estrategias para lograr mayores recursos de coparticipación para mejorar los ingresos y atención a los pacientes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, G. (1992a). El constructo “clima organizacional”: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 1 y 2, 25-47.
2. Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Norma S.A.
3. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
4. Collins, J (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá: Editorial Norma.
5. Covey, S. (1990/1996). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (8ª Reimpresión)*. Barcelona: Paidós.
6. Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
7. Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage learning.
8. Davis, K (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
9. Dessler, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá: Prentice Hall Internacional.
10. Garzón, M. (2005). *El desarrollo humano organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
11. Hernández, M. (2003) *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú*
12. Katz, D. & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
13. Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977) *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall

14. Madrigal, B. (2009) *Habilidades directivas*. Bogotá: Mc Graw Hill. Segunda edición.
15. Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización (Vol. 2)*. Madrid: Torán S.A.
16. Peraza R. Y., García R. M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte, Desarrollo y medio Ambiente, Centro de Investigación y Desarrollo del Transporte (CETRA)*. 27-30.
17. Pérez M. I, Maldonado P. M., Bustamante, U. S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional.
18. Seisedos, N. (2003). El clima laboral y su medida. Madrid. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Obtenido el 7 de enero del 2008 de la base de datos Ebrary.
19. Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e Intervención*. Madrid: EUB.
20. Torres, D. N. (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de Clima organizacional de los Bibliotecarios Universitarios: El Caso de las Universidades de Sao Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología* p. 99-117.
21. Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, Jennifer S., Aguilar, M. A. y Giraldo J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). p.329-349.
22. Vázquez M. R., Guadarrama, G. J (2001). El clima organizacional en una institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de Educar. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, Enero – Julio. Vol. 3. Núm. 005. Universidad Autónoma de México.
23. Wayne Mondy, R., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. México: Prentice Hall.

ANEXOS

ENCUESTA PARA PERSONAL QUE TRABAJA EN EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE LA CIUDAD DE SUCRE

Distinguido Funcionario (a), solicitamos respetuosamente, pueda apoyarnos contestando a las siguientes preguntas, cuyas respuestas permitirán implementar una estrategia para mejorar el clima organizacional del personal del Hospital Universitario de la ciudad de Sucre.

1.- Relación Laboral. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|--|--|
| Personal Médico (Médicos Generales y Especialistas) | |
| Enfermeras (Licenciadas y Auxiliares) | |
| Odontólogos | |
| Farmacéuticos | |
| Bioquímicos- Laboratoristas | |
| Radiólogos | |
| Eco grafistas | |
| Fisioterapeuta | |
| Nutricionista | |
| Personal de Limpieza | |
| Personal Administrativo (Dirección, Subdirecciones, Secretaría, Fichaje, SPS, Sistemas, Recaudaciones, Transporte y Mantenimiento) | |

2.- Los funcionarios sienten que tienen buenos salarios como compensación laboral. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

3.- Como ve el comportamiento del carácter y trato con sus compañeros de su unidad de trabajo. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

| | |
|---------|--|
| Buena | |
| Mala | |
| regular | |

4.- Como califica el cumplimiento laboral de los demás funcionarios del área donde trabaja en el Hospital. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer)

| | |
|------------|--|
| Eficiente | |
| Regular | |
| Deficiente | |

5.- Cómo calificaría el trato de los funcionarios del área donde trabaja en la atención a los Pacientes. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|---------|--|
| Bueno | |
| Regular | |
| Malo | |

6.- Su jefe inmediato y sus compañeros entienden las circunstancias externas o personales que pueden repercutir en el desempeño de sus actividades laborales. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| Si | |
| NO | |

7.- Existen grupos o elites dentro de los funcionarios en las áreas donde trabajan que perjudican las labores organizacionales (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

8.- Es evaluado de acuerdo a sus indicadores de resultado para ver su desempeño laboral. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

9.- Como es la actitud de los compañeros cuando están estresados laboralmente (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|------------------------------------|--|
| No es educado | |
| Contestan con lenguaje no adecuado | |
| Son problemáticos | |

10.- A qué problemas asumiría el mal carácter de los funcionarios. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|--------------------------|--|
| Estrés laboral | |
| Sobre carga de funciones | |
| Insatisfacción laboral | |
| Falta de incentivos | |

11. Conoce los niveles y dependencias al cual pertenece. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|---------------|--|
| Es vertical | |
| Es horizontal | |
| Ambos | |

12. Existe comunicación y coordinación en los niveles y dependencias sobre el clima organizacional. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

13.- En que afecta el comportamiento negativo en conducta, desempeño y satisfacción a la organización. (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|---------------------------|--|
| Cumplimiento de metas | |
| Atención al cliente | |
| Imagen de la organización | |

14.- **Existe un plan de fortalecimiento para mejorar las relaciones personales entre funcionarios.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| Si | |
| NO | |

15.- **Tienen reuniones periódicas para analizar aspectos de conducta, desempeño y satisfacción de los funcionarios.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| Si | |
| NO | |

16.- **Que criterio tiene sobre las funciones que cumple sus superiores.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|--------------------------------|--|
| Cumple su rol o actividades | |
| No Cumple su rol o actividades | |
| Cumple a medias | |

17.- **Satisfacción Laboral de los funcionarios del Hospital Universitario.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|---|--|
| Disfrutan cumpliendo sus actividades laborales | |
| No Disfrutan cumpliendo sus actividades laborales | |

18.- **Porque muestran insatisfacción Laboral los funcionarios del Hospital Universitario.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|--|--|
| Incumplimiento de haberes o sueldos | |
| Falta de Fortalecimiento y desarrollo de capacidades | |
| No existe estímulos | |
| Falta de reconocimiento al desempeño | |
| Todos los citados líneas arriba | |

19.- **Como califica el ambiente laboral en todo el Hospital Universitario.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|---------|--|
| Bueno | |
| Regular | |
| Malo | |

20.- **Cuenta con todos los equipos y materiales para el desempeño de sus actividades en el Hospital Universitario.** (Marque con una X, en los espacios vacíos la respuesta de acuerdo a su parecer).

| | |
|----|--|
| Si | |
| NO | |

Gracias por su colaboración.