

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE
QUETZALTENANGO**



**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCION
PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN SAN
MARCOS**

**Estudio descriptivo transversal
realizado en el mes de agosto del 2010**

ALIDA LUCIANA LOPEZ GONZALEZ

**Asesor: Dr. Nehemías Santizo Ramón
Revisora: Licda. Guadalupe Vin de Rodas**

T E S I S

**Presentada a las autoridades de la Facultad de Ciencias
Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y
Escuela Nacional De Enfermería de Occidente Quetzaltenango**

Previo a optar el grado de

LICENCIADA EN ENFERMERÍA

Quetzaltenango, octubre del 2010



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE



ARTICULO 8° DE RESPONSABILIDAD

Solamente el autor es el único responsable de los conceptos y opiniones expresados en el contenido del trabajo de tesis. Su aprobación en manera alguna implica responsabilidad para la Universidad de San Carlos de Guatemala.



CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO (CUM)
 FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
 ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE
 12 Avenida 0-18 zona 1, Quetzaltenango Tel. 77612449 – 77631745
 E – mail eneoela@hotmail.com



LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
 GUATEMALA A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA NACIONAL DE
 ENFERMERÍA DE OCCIDENTE. QUETZALTENANGO.

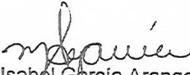
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE TESIS TITULADO

“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE
 ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN SAN MARCOS”

Presentado por la estudiante ALIDA LUCIANA LOPEZ GONZALEZ
 Carné 200816906
 Trabajo Asesorado Por: Dr. Nehemías Santizo Ramón
 Y revisado por: Licda. Guadalupe Vin de Rodas

Quienes lo avalan de acuerdo al Normativo de Tesis y Exámenes Generales, Grado
 académico de LICENCIATURA EN ENFERMERÍA, PUNTO NOVENO, INCISOS 9.1 y
 9.2 del ACTA 32-2004

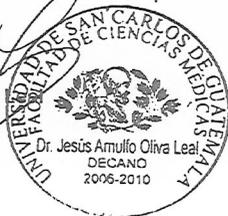
Dado en la ciudad de Quetzaltenango a los 9 días del mes de noviembre del
 año dos mil diez.


 Msc. Mirna Isabel García Arango
 DIRECTORA



Vo.Bo.


 Dr. Jesús Amulfo Oliva
 DECANO





Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Médicas
Escuela Nacional de Enfermería de Quetzaltenango
Unidad de Tesis



Quetzaltenango, 2 de Noviembre de 2010

Enfermera
Alida Luciana López González
Presente

Se le da a conocer que el informe Final de su trabajo de Tesis Titulado: "FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN SAN MARCOS" Ha sido REVISADO y al establecer que cumple con los requisitos exigidos por esta Unidad, se le autoriza, a continuar con los trámites correspondientes para someterse a su examen privado y público.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Ximena Enriquez de Sajquin
Coordinadora
Unidad de Tesis



c.c. Archivo
c.c. Estudiante
cc. Directora

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Fuente de sabiduría, conocimiento e inteligencia que iluminó mi mente y mi camino para culminar satisfactoriamente mi carrera.

A SAN ISIDRO CHAMAC

Tierra bendita y sagrada que me vio nacer.

A MIS PADRES

Luis López y Martha González, por su amor y apoyo incondicional de seguir superándome en toda mi vida.

A MIS HERMAN@S

Por su apoyo y cariño incondicional, por ser ejemplo de superación.

A MI FAMILIA

En especial al gran amor de mi vida y a mi hijo por su amor, cariño y comprensión.

A MIS SOBRIN@S

Que este triunfo sea un gran ejemplo y estímulo en el futuro.

A MIS COMPAÑER@S

En especial Marisela, Mirna, Mayra, Silvia y Mario. Por los momentos compartidos que Dios los bendiga.

A MIS AMIGAS

Karen, Eva, Vanessa, América, y Celeste por la colaboración, motivación y apoyo para alcanzar mi meta.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
A LA ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE
A L@S DOCENTES DE CARRERA DE LICENCIATURA
DE ENFERMERIA**

En especial Licda. Alma Emilia Valdez de Camey, Licda. Guadalupe Vin de Rodas, Dra. Elisa Barrios, por permitirme realizar mi sueño.

**AL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL
IXTAHUACAN**

Por brindarme la confianza y colaboración para realizar esta investigación.

A MI ASESOR

Dr. Nehemías Santizo Ramón. Por sus sabios consejos y apoyo brindado.

A MI REVISORA

Licda. Guadalupe Vin de Rodas. Por su magnífica y acertada colaboración en la asesoría y revisión del presente trabajo.

AL COMITÉ DE TESIS

Gracias por sus consejos, exhortación, asesoría y revisión del presente trabajo, que Dios la bendiga y proteja siempre. En especial a Licda. Ximena Enriquez.

Y A USTED RESPETUOSAMENTE.

INDICE

	Página
RESUMEN	i
I. INTRODUCCION	1
II. DEFINICION Y ANALISIS DEL PROBLEMA	3
A. Antecedentes	3
B. Definición	5
C. Delimitación	6
D. Planteamiento Del Problema	6
III. JUSTIFICACION	7
IV. OBJETIVOS	9
A. General	9
B. Específicos	9
V. REVISION TEORICA Y DE REFERENCIA	11
A. Clima Organizacional	11
B. Características Del Clima Organizacional	14
C. Dimensiones Del Clima Organizacional	15
D. Funciones Del Clima Organizacional	16
E. Factores Del Clima Organizacional	18
VI. MATERIAL Y METODOS	37
A. Tipo de estudio	37
B. Unidad De Análisis	37
C. Población Y Muestra	37
D. Operacionalización De Variables	38

E. Descripción Detallada De técnicas, Procedimientos e Instrumento A Utilizar	41
F. Alcances Y Limites De La Investigación	42
G. Plan De Análisis De Datos	42
H. Aspectos Éticos De La Investigación	42
VII. ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS	43
VIII. CONCLUSIONES	59
IX. RECOMENDACIONES	61
X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
XI. ANEXOS	65
A. Consentimiento Informado	65
B. Encuesta	66

RESUMEN

Estudio de tipo descriptivo transversal realizado en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos, con el propósito de investigar factores que influyen en el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, en el mes de agosto del año 2010. Para lo cual se planteó el siguiente objetivo: Describir el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos.

Para fines de estudio se consideró la población conformada por veintiocho personas que laboran en el Centro de Atención Permanente, la técnica utilizada fue la encuesta de opinión la cual fue respondida por cada persona investigada, conteniendo preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple describiendo el clima organizacional del Centro de Atención Permanente. Los datos fueron obtenidos en una reunión de distrito programada en el mes de agosto del año 2010 en la cual participa todo el personal que labora en la institución y en especial el personal que fue tomado en cuenta para realizar la investigación.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron el personal que labora en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán pertenece a renglones presupuestarios 011 corresponde a trabajadores permanentes con goce de todas las prestaciones de ley, renglones 182 y 189 personal que se encuentra por contrato. En relación a los factores que influyen en el clima organizacional se puede mencionar; al interés, por la estabilidad laboral de cada persona y el valor que se da al trabajo dentro de la institución para sentirse autorrealizado. En lo que respecta a actitudes, los compañeros de trabajo siempre y algunas veces demuestran puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de asignaciones que tienen en el servicio, son optimistas, se trabaja en armonía, algunas veces hay actitudes conflictivas y apáticas. En lo que se refiere a necesidades bás-

cas de las personas para satisfacerlas dentro de horarios establecidos de trabajo que hay en la institución permiten ingerir sus alimentos adecuadamente, siempre, algunas veces y nunca existe equipo necesario para el personal que brinda la atención libre de riesgos, se vive un ambiente de amistad, apoyo y cooperación. En lo que respecta a incentivo siempre, algunas veces y nunca el jefe inmediato superior ha elogiado al personal que realiza eficientemente el trabajo realizado. En lo que se refiere a actividades en el trabajo y a la satisfacción laboral todo el personal que labora en el CAP se siente satisfecho tanto con el trabajo que realiza como el puesto que ocupa dentro de la institución, les agrada realizar las actividades asignadas, hay actividades que no les gusta ejecutar y que les produce estrés. En lo que se refiere al liderazgo que se aplica dentro de la institución algunas veces se aplica el liderazgo democrático, autoritario.

En lo que respecta al clima organizacional del CAP el personal quiere que se establezca buena comunicación entre jefes y compañeros, que se cuente con el equipo necesario para realizar el trabajo, buenas relaciones interpersonales, que se promocióne el respeto de los valores que cada persona de salud posee, todo esto para mejorar el ambiente laboral dentro de la institución.

Dentro de las recomendaciones se deja que para que exista un buen clima organizacional dentro de la institución es que el médico coordinador y enfermera establezcan cada año educación permanente, como programa educativo en el servicio dirigido al personal que labora dentro de la misma tomando en cuenta temas de mayor relevancia; salud mental, valores éticos y morales, actualización de conocimientos de nuevas técnicas dentro del Ministerio de Salud para así promover desarrollo personal y profesional como el respeto de cada persona que labora dentro de la institución.

I. INTRODUCCION

El clima organizacional es el conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, son una fuerza que influye en la conducta del empleado. En las instituciones de Salud Pública se da importancia a la valoración del clima organizacional porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada que permite trazar las acciones o estrategias que deben iniciarse en el presente para alcanzar la visión del futuro.

La presente investigación se inicia con la selección del problema, luego planteamiento del mismo, marco teórico que orientó la investigación. Se elaboró el instrumento para obtener información y el estudio de las variables. Validando el instrumento a través de una prueba piloto realizada en el Centro de Atención Permanente de Tejutla con 5 personas que laboran en el mismo, realizada en el mes de julio del 2010 lo cual fue respondida sin ninguna dificultad de parte de personal.

La presente investigación tuvo como objetivo general describir los factores que influyen en el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos. Se ejecutó el estudio en base al método científico, la población estudio fueron veintiocho personas que laboran en el Centro de Atención Permanente.

Se indica el material y método que fue utilizado en el estudio, se presenta la tabulación de datos, análisis e interpretaciones de los resultados a través de cuadros.

Al finalizar el estudio se plantea conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La investigación será de beneficio a los trabajadores de la institución, a las personas que solicitan el servicio ya que por medio de la misma, se identificó la necesidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga oportunidad de expresar sus ideas, tomar parte en las decisiones y mejorar sus relaciones interpersonales con sus compañeros, lo cual dará como consecuencia un buen clima organizacional aceptable que se evidenciará en la atención de salud proporcionada.

II. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

A. Antecedentes

El Municipio de San Miguel Ixtahuacán se encuentra ubicado al lado Nor Oriente de la cabecera departamental de San Marcos a 65.5 Kms de distancia, una superficie aproximada de 7.325 pies sobre el nivel del mar, la cabecera municipal se encuentra a 6.856 pies sobre el nivel del mar. Colinda al Norte, con San Gaspar Ixchil, Huehuetenango, al Oriente con Santa Bárbara de Huehuetenango, al Sur, con Sipacapa y Comitancillo, San Marcos y al Oriente, con Tejutla y Concepción Tutuapa, San Marcos. Con un total de 35,276 habitantes cuenta con dieciocho Aldeas y cuarenta Caseríos las cuales cuentan con una auxiliatura. Dicho municipio cuenta con un centro de atención permanente.

Este Centro de Atención Permanente, es una institución de servicios del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que brinda atención y prevención de enfermedades inmunoprevenibles especialmente en niños menores de cinco años, mujeres embarazadas y en edad fértil para así contribuir a disminuir la morbimortalidad maternoinfantil.

Hasta finales de octubre del año 2008, el personal estaba integrado por un médico, una enfermera, cuatro auxiliares de enfermería, una secretaria, un técnico en salud rural, un inspector de saneamiento ambiental, dos operativos, una laboratorista, la atención que se brindaba era de lunes a viernes en horario ocho a dieciseis treinta horas. Sin embargo a inicios del mes de noviembre del 2008, según el programa de gobierno y con el propósito de aumentar la cobertura en servicios, asciende a categoría de Centro de Atención Permanente y se incrementa el número de personal estando a la fecha, cuatro médi-

cos turnistas, un médico de 8 horas, cuatro enfermeras turnistas en horario de lunes a viernes de dieciséis treinta a ocho de la mañana del siguiente día; sábado y domingo de veinticuatro horas; ocho auxiliares de enfermería. Dos auxiliares de enfermería de 8 horas, un digitador, una bodeguera, dos guardianes, dos pilotos, un operativo y dos educadoras; proporcionando de esta forma mayor atención a la población las veinticuatro horas del día los siete días de la semana, con el fin de satisfacer las necesidades de salud en el área comunitaria del Municipio de San Miguel Ixtahuacán y lograr disminuir la morbimortalidad materno-infantil. En el trabajo es importante el clima organizacional debido a que es la percepción que los miembros del equipo tienen sobre la interacción que se produce entre ellos y la organización; por lo tanto este debe expandirse desde un enfoque armónico, intereses mutuos, satisfacción laboral.

El término de clima organizacional se inició a utilizar «por Rogers (1975) y posteriormente por Duncan (1972),»¹ quienes fueron los pioneros en dedicarse al estudio de esta temática.

En Guatemala se han realizado estudios en relación al clima organizacional.

Herrera (2005) realizó un estudio titulado «Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la Industria Metal-Mecánica» con el objetivo de determinar los factores del clima organizacional que repercuten negativamente o no en el desenvolvimiento del empleado.

Para la investigación se aplicó un instrumento de cincuenta y siete preguntas cerradas a treinta y siete personas entre diecisiete a cin-

¹ Rogers et al. Clima Organizacional <http://www.monografias.com/trabajos35/escalaclimaorganizacionalshhtm?nosearch-htm>

cuenta y cinco años con un nivel social medio y bajo, con diferentes escolaridades.

Dicho estudio concluye que en general el clima organizacional de la empresa repercute en el desenvolvimiento de los empleados en un 50% de los aspectos evaluados. Los aspectos que repercuten de forma positiva son; el compañerismo, ambiente de trabajo, relación patrono trabajador, sentimientos hacia el trabajo, en forma negativa la satisfacción laboral, prestaciones, seguridad y apoyo. Los factores que no repercuten en el clima organizacional son; la comunicación, el horario de trabajo y las instalaciones. Herrera recomienda promover actividades de convivencia y recreación para mejorar el nivel de satisfacción laboral, salario y capacitar a las jefaturas.

B. Definición Del Problema

El clima organizacional va a depender del bienestar psicológico que tengan los trabajadores dentro de la institución lo cual influirá en el comportamiento de la vida personal, familiar y social. En este orden de ideas ha despertado el interés de la investigación por conocer el clima organizacional que experimentan los trabajadores del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, debido a que en los últimos dieciocho meses se ha podido observar en los trabajadores, desmotivación, actitud negativa hacia las asignaciones dadas, deterioro de las relaciones interpersonales, habiendo subgrupos dentro de ellos, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo, entre otros; aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno, sino la prestación de servicios a la población y la imagen institucional, debido a que usuarios perciben inadecuada atención al solicitar el servicio de salud. Estos aspectos pueden ser indicios de problemas en la satisfacción laboral

de algunos trabajadores, o de situaciones que no les permite ejecutar su trabajo con armonía y motivación. Existen registros por medio de conocimientos relacionados a estas actitudes de desmotivación y falta de trabajo en equipo en el Centro de Atención Permanente. Se encontró como evidencia los temas educativos que según el diagnóstico situacional del Centro de Atención, se han tenido que brindar por ejemplo: relaciones humanas e interpersonales, trabajo en equipo. Así mismo existen conocimientos de reuniones en donde se detallan los compromisos a los que se han llegado para mejorar las deficiencias anteriormente mencionadas.

C. Delimitación Del Problema

La presente investigación permitió identificar los factores que intervienen en el clima organizacional en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos, en el mes de Agosto del año 2010. Misma que fué realizada con el personal médico, paramédico, administrativo y operativo de dicho lugar.

D. Planteamiento Del Problema

Considerando que existen factores que intervienen positiva y negativamente en la percepción de los trabajadores con relación a la institución en donde labora y para fines de estudio, se planteó la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el clima organizacional en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán?

III. JUSTIFICACION

«Clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual; en Salud Pública se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente que permitan alcanzar la visión del futuro diseño para la institución»² .

La enfermera/o se ha identificado desde tiempos pasados como el ente generador de cambios, quien dirige con eficiencia y eficacia los servicios de salud, estas características permiten a la investigadora realizar el presente estudio por considerar que por medio de él se identificará las estrategias para mejorar el clima organizacional según los trabajadores, formar un entorno en el cual se pueda tener una mayor identidad con la institución, apertura al cambio, trabajo en equipo y fortalecer los aspectos que a criterio de ellos se encuentran deficientes.

La investigación será de beneficio para los trabajadores porque por medio de la misma, se identificará la necesidad de formar un ambiente en el que el trabajador tenga oportunidad de expresar sus ideas, tomar parte en las decisiones y mejorar sus relaciones interpersonales con sus compañeros, lo cual dará como consecuencia un clima organizacional aceptable que se evidencie en la atención de salud proporcionada.

Se considera que esta investigación generará teoría para la profesión de enfermería porque permitirá identificar necesidades de cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales,

² Segredo Pérez, Alina María, Clima Organizacional en Salud Pública, Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba 2004, <http://www.cocmed-sld.co/no83/n83rev4.htm>

gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa.

El usuario de los servicios de salud, también es un elemento importante en la presente investigación, debido a que de la información obtenida se dejaron recomendaciones enfocadas a fortalecer la motivación de los trabajadores y por lo tanto los usuarios recibirán un servicio integral, seguro y armónico.

IV. OBJETIVOS

A. General

Identificar los factores que intervienen en el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán San Marcos.

B. Específicos

1. Describir el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos en el mes de agosto 2010.
2. Describir las estrategias que a criterio de los trabajadores son útiles para mejorar el clima organizacional de la institución.

V. REFERENCIA TEÓRICA Y DE REFERENCIA

A. Clima Organizacional

Es la percepción que los miembros del equipo tienen sobre la interacción que se produce entre ellos y la organización, cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este. Así mismo es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

«El clima organizacional puede tener una repercusión sustancial en el bienestar psicológico de los trabajadores y este nivel de bienestar generado por el trabajo influirá no sólo en su comportamiento sino también en su vida familiar y social»³. El clima organizacional va a depender del bienestar psicológico que tengan los trabajadores dentro de la institución lo cual influirá en el comportamiento de la vida como persona dentro de la familia y la sociedad.

«Un buen clima laboral en todas las organizaciones da una garantía plena de desarrollo y éxito tanto para la organización y todas las personas que en ella trabajan, así no habrán barreras donde las personas lleguen»⁴. Un clima laboral adecuado levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace que la gente crezca en valores, conocimiento y desarrollo humano como profesional, se siente orgulloso de trabajar en ésta, ama a la organización, garantiza el buen uso y cuidado de las cosas que utiliza, es una garantía plena para el logro de objetivos, las per-

³ Newstrom Davis. Comportamiento humano en el trabajo 4ed. México MC Graw Holl 1990 Pág. 408

⁴ Martínez, L. Medición de clima organizacional 3ª ed. México 2003, Pág. 408

sonas por su estado de ánimo y autoestima reflejada en su personalidad en la organización donde trabaja, donde tenga un clima laboral saludable, gozará de una buena salud, con un buen ánimo físico y mental, será positivo, optimista de la vida, del trabajo y las personas. Será tolerante a las adversidades, presto a colaborar, apoyar a las personas, se sentirá seguro de sí mismo y sentirá que su organización para la cual trabaja lo engrandece. Todo lo contrario en la organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente éste será irascible, amargado, con poca tolerancia; se sentirá irritable, frustrado y poco tolerante predispuesto a padecer enfermedades psicosomáticas.

«Los Japoneses utilizan un vocablo que lo llaman «uchi» en cuanto al trabajo, que significa lo más sagrado y que representa familia, hogar, trabajo, amigos verdaderos, pareja y todo lo sublime, hay una consistencia muy fuerte en la dualidad familia-trabajo»⁵. Por lo tanto todo clima laboral debe ser favorable para los trabajadores ya que el mayor tiempo de un día lo ocupa en su trabajo y eso para él representa su familia, hogar, vida, amigos sinceros y verdaderos en la que se puede ver una relación estrecha entre familia-trabajo.

Toda persona que ha trabajado a conciencia durante el día o en el mes se va a sentir satisfecha y productiva del trabajo que realiza. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo lo cual se convertirá en una meta a corto plazo y se creará un ambiente agradable dentro de la organización.

Toda conducta tiene una causa, se debe reconocer lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente, si se altera tal razón o causa, entonces cambiará la conducta. Por lo tanto la conducta es susceptible de comprensión sin importar sea aparente con simplicidad o complicación. Es importante recordar que para

⁵ Alcazar Manuel. Administración de Empresas. 2aed. Perú Salvat 2,008. Pág. 600.

lograr un buen clima laboral se necesita la participación activa de todos los miembros de cada área de la organización, aportando ideas y sugerencias, mediante los canales de comunicación institucionales ya establecidos, o bien presentándolos en forma directa al titular subdirector, gerente o jefe.

«La actitud es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de experiencias que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta»⁶. La actitud es el estado de ánimo que posee cada persona según la experiencia que ha tenido así será su forma de actuar en cualquier situación que se le presente.

«Una tendencia a actuar hacia ó en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo, por lo tanto la actitud es la que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente en el cuál se encuentra o convive»⁷. Forma de actuar de cada persona, esta puede ser en forma negativa o positiva dependerá en parte del ambiente que le rodea.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, como es el liderazgo y prácticas de dirección o sea el sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, las consecuencias del comportamiento en el trabajo, incentivos, entonces «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 y rotación»⁸. Es decir el cli-

⁶ Eiser, J.R. *Psicología Social*, Madrid 1989, Pirámide. ISBN. <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>.

⁷ Efron David *Clima Organizacional* <http://www.uncongreso.edu.ar/biblioteca.unid/catedra>.

⁸ Moss Pritchard *Clima Organizacional* <http://www.books.goable.com/books.com/books?id>.

ma organizacional es un fenómeno en el que intervienen tanto los factores de la organización y las tendencias motivacionales de las personas que trabajan dentro de la institución.

B. Características Del Clima Organizacional

«Las características del sistema organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias, ya sea de productividad, satisfacción y adaptación»⁹. Las características del clima organizacional tienen relación con el comportamiento que tienen los miembros de la organización especialmente en la producción y satisfacción del trabajo que realiza dentro de la misma.

Estas características según Litwin y Stinger quienes fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprende nueve componentes:

1. Estructura: Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de normas, reglas y procedimientos dentro de la misma
2. Responsabilidad: Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de ser independiente según la moral, en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
3. Recompensa: Premio que se le da a un empleado por el buen trabajo realizado dentro de la institución.

⁹ Martínez Luis, Clima Organizacional, <http://www.commonografias.com/trabajosG/cliorshtml>

4. **Desafío:** Sentimiento que tienen los miembros de la organización, acerca de las habilidades que tiene para realizar el trabajo asignado para el logro de objetivos.
5. **Relaciones:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
6. **Cooperación:** Sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de todos los trabajadores tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Modelo que tienen las organizaciones para medir el rendimiento de todos los trabajadores.
8. **Conflicto:** Sentimiento que tienen los miembros de la organización tanto inferiores como superiores, aceptan las opiniones para solucionar los problemas que puedan surgir dentro de la misma.
9. **Identidad:** Sentimiento de pertenencia que tienen los miembros de la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. percepción del trabajador durante su desempeño laboral y el resultado que espera obtener de ello, el reconocimiento de su jefe inmediato y/o de la organización, el trabajador percibe que el desempeño es muy importante y que los superiores solo en ocasiones se lo reconocen.

C. Dimensiones Del Clima Organizacional

Las dimensiones son las actitudes hacia el puesto, oportunidades de ascenso, supervisión, recompensas financieras, condiciones de tra-

bajo, compañeros de trabajo y de la institución, existen tres dimensiones claves para cualquier clima de una organización, en este sentido Robbins (1999) las define de la siguiente manera:

1. La capacidad de un clima: se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento personal y profesional dentro de la institución.
2. La volatilidad: donde siempre existen cambios dentro de la organización tanto materiales como humanos creando un clima dinámico.
3. Complejidad: compuesto de diferentes partes de la naturaleza y la concentración entre los elementos ambientales.

D. Funciones Del Clima Organizacional según Likert (1961)

1. Vinculación: Es lograr que los miembros de la organización actúen intelectualmente, que tengan habilidad con el trabajo que realizan y que se comprometan para ser cada día mejor.
2. Desobstaculización: Es lograr que el sentimiento que tienen los miembros de la organización sean útiles según el trabajo que ellos desempeñen dentro del mismo.
3. Espíritu: Es lograr que los miembros de la organización sienten que sus necesidades son atendidas y que al mismo tiempo se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.
4. Intimidad: Lograr que los miembros de la organización gocen de buenas relaciones sociales amistosas y de confianza, aunque esta función no está necesariamente relacionada a la realización del trabajo.

5. Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo en el cual se reduce la distancia emocional entre el jefe y sus subordinados dentro de la organización.
6. Énfasis en la producción: Se refiere al comportamiento administrativo mediante la supervisión, la administración es a través de la retroalimentación.
7. Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo dado por esfuerzos de los miembros de la organización para hacer crecer a la misma y para motivar con el ejemplo.
8. Consideración: Este comportamiento trata a todos los miembros de la organización como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Riesgo: Es el riesgo que se corre en el trabajo que realizan los miembros de la organización con el fin primordial de lograr objetivos.
10. Cordialidad: El sentimiento amistoso que tienen los miembros dentro de la organización el cual siempre se mantiene un ambiente agradable durante la realización del trabajo.
11. Apoyo: Es la ayuda que proporcionan los gerentes a los empleados que tienen a su cargo para el trabajo que ellos realizan.
12. Normas: Son reglas que tienen las organizaciones para los trabajadores esto para que ellos realicen un buen trabajo lo cual representa las metas personales y de grupo.

- 13 Selección basada en capacidad y desempeño: Es el grado en que los criterios de selección se basan en la experiencia que posee el trabajador.
14. Tolerancia a los errores: Los directivos tratan de que el error producido por el trabajador sea de apoyo y de aprendizaje y no como quien tiene la culpa.

E. Factores Que Intervienen En El Clima Organizacional según «García»¹⁰

1. Características individuales

a. Intereses

Kuder (1964) considera el interés como cierta forma de sentir, cierto estado de ánimo. Se dice que a una persona le interesa cierta actividad cuando la encuentra satisfactoria, cuando le agrada realizarla, se esmera para que todo lo que realiza le salga de la mejor manera posible.

Dentro de algunos elementos importantes en la escala de intereses del trabajador, se puede mencionar que el salario es diferente para cada persona, porque el personal del Centro de Atención Permanente se encuentra en los siguientes renglones, 011, personal que está permanente con todas las prestaciones de ley: derecho a IGGS, montepío, bono catorce aguinaldo, vacaciones y jubilación; personal de renglón 189 y 182 son los que están por contrato por un año, por lo tanto el salario que cada persona percibe es muy diferente, que para algún miembro del equipo podría ser insuficiente para subsistir y satisfacer todas las necesidades que tengan.

¹⁰ García Alan, Intereses Laborales <http://www.elsiglodeterreon.com.mx/noticia/321888intereseslaboralesempleadosproductivoshtml>.

La estabilidad laboral también es importante dentro de cada institución ya que los trabajadores se han adaptado a la rutina del servicio, pero solamente se puede dar con el personal 011 por ser permanente no así con los que se encuentran en diferente renglón especialmente 189 y 182 debido a que solamente son contratados para efectuar su trabajo para un año, dependiendo del desempeño laboral pueden ser contratados para otro período, en cualquier momento no pueden continuar trabajando para la institución, por falta de presupuesto de parte del Ministerio de Salud, por lo tanto no hay estabilidad laboral. En otros casos dependen de otro trabajo, quizá sea esta una razón para no sentirse en armonía dentro de la institución.

La autorrealización, es la realización de las potencialidades de la persona, para llegar a ser plenamente humano, todo lo que puede ser, lo que contempla para el logro con creatividad individual plena, según Maslow (1968).

b. Actitudes

Es la experiencia que condiciona la manera de reaccionar ante un hecho personal y la adaptación al trabajo, puede ser favorable.

Es apoyar a los demás en los momentos de presión, compartir valores y dar retroalimentación a los compañeros, evitar crear lazos de poder y sumisión, evitar producir celos y rivalidades, trabajar en conjunto armónico.

Padua (1987:161) describe a la actitud como «una organización durable de procesos motivacionales, emocionales, perceptuales y cognoscitivos con respecto a algún aspecto del mundo externo, las actitudes representan un residuo de

la experiencia anterior del sujeto»¹¹. La actitud representa un recuento de la experiencia vivida anteriormente en cada individuo por lo que es un proceso.

La puntualidad y la responsabilidad en el trabajo son actitudes inherentes de forma individual, pero a la vez son valores importantes que reflejan seguramente la armonía entre el individuo y su lugar de trabajo. Todas aquellas tareas asignadas al trabajador, que son realizadas con responsabilidad evidencian la seguridad y sentimiento de pertenencia no solo en el puesto sino en la institución para la cual labora. Dependiendo de cómo sea el clima organizacional éste dará como resultado conductas positivas como lo son la puntualidad y la responsabilidad.

La actitud se puede decir que está relacionada con el amor, como la necesidad de compartir penas, alegrías, tristezas, triunfos y nuevos conocimientos adquiridos con todas las personas que se encuentran alrededor especialmente en el lugar de trabajo, mientras que el odio se puede describir como la necesidad de alegrarse del sufrimiento ajeno y a entristecerse por la alegría que ellos tengan, tener una actitud negativa hace a las personas ser indiferentes a todo lo que está alrededor y no ayuda a superarse en la vida personal y profesional.

«Se puede decir que todo ser humano posee, en distintas proporciones, algo de amor, algo de odio, de egoísmo y de negligencia, preponderando una de ellas en cada caso»¹². Como seres humanos se posee tanto amor como odio, egoísmo y negligencia es parte de la vida de cada ser y este puede

¹¹ Eiser, J.R. Psicología Social, Madrid 1989, Pirámide. ISBN. <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>.

¹² IBID.

favorecer o desfavorecer la actividad que realiza cada persona en una organización.

Es posible hablar de una «actitud característica» en cada persona, por lo que habrá tantas actitudes distintas como personas existan en el mundo. Dicha actitud, precisamente, caracteriza a cada ser humano y no es algo fijo o permanente, sino que puede cambiar debido a la educación o bien a la influencia recibida desde el medio social.

Davis y Newstrom (1999) señalan que las actitudes son «los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento, dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral»¹³. Es decir es una suposición la cual determina la percepción que tienen los empleados en lo que se refiere al entorno y acciones por lo que el comportamiento puede ser negativo si no se adapta en el ambiente laboral.

«Las actitudes de las personas dependen mucho de su moral, estas pueden ser conflictivas, insatisfechas, pesimistas o pueden ser optimistas, de cooperación, colaboración, aceptación de objetivos y buena voluntad»¹⁴. Si bien es cierto la actitud depende bastante de la moral con que cuenta la persona si ella se siente con optimismo, trabaja con armonía, entusiasmo, acepta sugerencias si algo no está bien pero si cuenta con todo lo contrario, esta persona será conflictiva, apática,

¹³ Davis K. et al. Comportamiento humano en el trabajo. México 1999 Mc. Graw Holl.

¹⁴ Díaz M. Factores que inciden en el clima laboral. <http://www.gestiopolis.com>. Febrero 2005.

insatisfecha del trabajo que realiza, nunca estará de acuerdo con cambios que la institución implemente, simplemente va a estar renuente al cambio dado.

«Sin embargo, para comprender algunos de los principios por los que se guía la conducta humana, tenemos que considerar dos aspectos fundamentales de su razonamiento, a saber, sus necesidades y sus incentivos»¹⁵. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta las necesidades, forma de ser, razonamiento que las personas posean para poder motivarlas e incentivarlas por el trabajo que realizan dentro de la institución.

c. Necesidades

«Por necesidades se entiende lo que el individuo siente que le falta, en este sentido Smith indica que la seguridad es una necesidad intrínseca a los seres humanos y a los animales. Las necesidades sociales son las que involucran el perfeccionamiento personal, es decir, están influidas por el ambiente social»¹⁶. Según las necesidades de la teoría de Maslow, en cuanto a autorrealización, el personal se tiene que sentir contento y satisfecho con lo que realiza y tiene aunque con poco recursos y limitaciones dentro de la institución, debe dominar siempre un buen sentido del humor.

La necesidad de reconocimiento, reconocer siempre los errores que comete en el trabajo que realice o se le asigne para así tener un crecimiento personal y profesional. Pero también se le deben reconocer sus logros, sus méritos, es decir todos aquellos aspectos que realiza en pro-del trabajo sin esperar nada a cambio.

¹⁵ Roldán Rubín, Raúl, Psicología Aplicada A La Empresa Y Al Consumidor, Guatemala, 2005, Pág. 124

¹⁶ IBID. Pág. 124

La afiliación, es la necesidad de crear una buena amistad sincera con todos los miembros de la institución para poder inspirar confianza y cordialidad sin discriminación alguna, sobre todo de sentirse apoyado en los momentos que se requiera.

La seguridad es otra necesidad que se debe satisfacer, seguridad tanto física, como la infraestructura firme, sin riesgo alguno que pueda ocasionar daño al trabajador. Así mismo equipo necesario e indispensable para poder desempeñar el trabajo asignado dentro de la institución, de otro modo no se cumple con la meta y esto provoca desequilibrio emocional en los trabajadores y pone en riesgo su vida.

Otra necesidad y la primera para Maslow es la que busca satisfacer las necesidades fisiológicas, en toda institución debe existir horario de comida para los trabajadores, debido a que la alimentación en sus tiempos establecidos garantiza la energía y productividad del trabajador, además es un derecho inherente al ser humano.

2. Características Del Trabajo Personal Centro de Atención Permanente

a. Actividades

El médico dentro de la institución tiene como actividad principal, coordinar, gestionar, brindar consulta a la población en general, ser una persona neutra y flexible, respetar opiniones del personal, ser apoyo para todo el personal a su cargo, asistir a reuniones programadas por autoridades superiores, delegar funciones, evaluar y monitorear prioridades del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, realizar vigilancia epidemiológica.

La Enfermera, debe asignar tareas al personal auxiliar de enfermería que tiene a su cargo, brindar atención a la población en general, evaluar el desempeño laboral, apoyo, tomar en cuenta las opiniones que el personal tiene, capacitar y orientar al personal nuevo que llega al servicio de salud, dotar con insumos al personal, asistir a reuniones programadas por autoridades superiores, monitorear y evaluar las prioridades del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, aplicando las cuatro áreas del ejercicio profesional dentro de la institución.

Auxiliares de enfermería, deben cumplir con asignaciones dadas, brindar atención a la población, inmunizar y suplementar a todos los niños menores de cinco años y mujeres en edad fértil, mantener ambiente de trabajo limpio y ordenado.

Personal administrativo, secretario, consolidar e informar sobre la morbilidad obtenida del sigsa de consulta, realizar informes; semanal, mensual, trimestral y anual, anotar en fichas según ciclo de vida a los usuarios que visiten el servicio de salud, contar con un archivo ordenado y limpio.

Personal operativo, mantener limpia las instalaciones del edificio de la institución utilizando medidas de bioseguridad. Todo el personal del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán tiene funciones, asignaciones y responsabilidades que cumplir según normas de Oficina Nacional de Servicio Civil del Ministerio de Salud y Asistencia Social.

El trabajo dependiendo de su complejidad puede provocarse estrés en determinado momento, lo cual afecta el rendimiento en las actividades que se ejecutan. El estrés puede ser «benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de

su nivel, cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo a medida de que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a la persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo»¹⁷. El estrés puede beneficiar o dañar el desempeño laboral en el trabajador esto depende de la presión que tenga porque si no hay presión no hay retos laborales que se cumplan y el desempeño será bajo pero si el estrés aumenta, el desempeño será alto ya que ayuda al trabajador a aprovechar los recursos que tiene para cubrir necesidades personales y laborales.

b. Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom (1999) lo define como, el «conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo acerca de la satisfacción e insatisfacción»¹⁸. Es el sentimiento emocional que tienen las personas ya sea favorables o no según el trabajo realizado dentro de la organización estas se pueden sentir satisfechas o insatisfechas.

Acercas de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) menciona la siguiente frase «como hacen que me pagan, hago que trabajo», es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

Según Allan (1998) menciona que satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo pueden ser:

¹⁷ Werther Davis. Administración De Personal Y Recursos Humanos, México 1995 Mc Graw Hill. Pag 466

¹⁸ Robbins, S. Comportamiento Organizacional, México 1996. Prentice Hall.

- Calidad de trabajo: Se refiere al valor que le da cada empleado al trabajo que realiza dentro de la organización.
- Equilibrio trabajo-vida: Se refiere al ambiente de apoyo, reconocer las necesidades que los empleados tengan en la organización.
- Valores inspiradores: Se refiere al reconocimiento de buena imagen de la organización según la atención que esta presta a todas las personas tanto internas como externas.
- Ambiente facilitador: Se refiere al ambiente físico, herramientas y equipamiento, seguridad personal.
- Crecimiento, futuro y oportunidades: Se refiere al aprendizaje y desarrollo personal y profesional para mejorar el desempeño dentro de la organización.
- Recompensas tangibles: Sueldo competitivo, buenos beneficios, incentivos al mejor empleado según el desempeño realizado eficientemente.

Factores determinantes en la satisfacción, de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados, Robbins, considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo, tener siempre mente positiva, decir yo puedo hacerlo aunque sea la primera vez que lo realiza.
- Sistema de recompensas justas, reconocer el trabajo realizado por los trabajadores por muy sencillo que sea.
- Condiciones favorables de trabajo, infraestructura y recursos seguros para evitar riesgos o accidentes laborales dentro de la institución.
- Colegas que brinden apoyo, trabajar en equipo, apoyo mutuo, inspirar confianza entre todos los miembros de la institución.

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, respeto al personal sin importar el puesto que ella tenga en la institución, simplemente es una persona con derechos y obligaciones.

3. Características De La Situación Del Trabajo

a. Ambiente De Trabajo

- Relaciones Interpersonales

«Es aprender a interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás»¹⁹. Primero aceptarse y respetarse uno como persona para así poder aceptar y respetar a las demás personas tal como son sin discriminación alguna.

Es la comunicación entre seres humanos en busca de comprensión y entendimiento, importancia en el desarrollo personal de las relaciones interpersonales, respetando sus derechos, manteniendo una buena comunicación y trabajando unidos para lograr un objetivo en común.

Las relaciones interpersonales son una «oportunidad para acercarnos a otras experiencias y valores, así como para ampliar nuestros conocimientos, lo que resulta increíble es que día a día podamos relacionarnos con tantas personas considerando sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y formas de vida»²⁰. Es una forma de compartir

¹⁹ León Escarlet. Psicología. Interamericana Buenos Aires 2,004. Pág. 1920.

²⁰ Espinoza E, Zarazúa J. Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional, 2ed. México 2000 Pág. 163

experiencias y valores con otras personas para poder ampliar conocimientos día a día y aplicarlos a lo largo de la vida.

Como personas no se puede vivir aisladamente de las demás ya que día a día se necesita compartir y convivir nuevas experiencias con las mismas, cuando se relaciona con las demás personas se espera reciprocidad, esto quiere decir que se desea dar, pero también recibir, escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos. Si se mira con honestidad, se puede reconocer lo que disgusta o agrada de lo que se tiene como por ejemplo, sentir rencor, enojo, envidia, e incluso, ser agresivos e irrespetuosos al relacionarse con otras personas.

«La aceptación y el reconocimiento de nosotros mismos, nos puede ayudar a superar estas actitudes negativas y mejorar la relación con otras personas, es decir, la aceptación de los demás con sus cualidades y defectos, y a que surja la confianza en nosotros mismos y en los demás»²¹. En ocasiones se puede llegar a pensar que si se relaciona con gritos y golpes, se logrará que se vea con estimación y autoridad, es una grande equivocación, si uno se quiere y respeta no debe permitir relaciones basadas en la violencia.

Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan:

- Respeto, respetarse primero uno mismo para poder respetar a los demás.
- Habilidad de empatía, ponerse en el lugar de la persona para poder comprenderlo.
- Habilidad de autenticidad, ser únicos y auténticos.

²¹ IBID 163.

- Habilidad de inmediatez, actuar de forma inmediata y oportuna.
- Liderazgo

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos para llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo se define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo.

«El liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo, los líderes son agentes de cambio, ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros»²². Es decir que el liderazgo se da en un grupo de personas en las cuales intercambian ideas unas con otras para lograr cambios positivos o negativos tanto interior como exterior.

Gibson (2001) menciona los estilos de liderazgo que son compatibles con la teoría situacional: conocimiento, confianza, capacidad de comunicarse y de ser responsables.

Satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados. El líder autoritario: es la persona que solo

²² Mañas Mario Clima y satisfacción laboral y su relación con el absentismo en equipos de atención primaria, 1ed. Madrid, 1999 Pág. 308

informa. El líder democrático: los demás deciden, el solo apoya y establece buena comunicación con el personal que tiene a su cargo.

El fracaso de los equipos surge básicamente por no existir planificación, entendida como la falta de organización, dirección y control en los equipos de trabajo, al planificar incorrectamente no existen objetivos claros por lo que surge la confusión dentro del equipo en este sentido cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos, eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados. Por lo tanto para trabajar en equipo se exigen requisitos pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo.

- Trabajo en equipo

Los equipos son grupos de personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas y/o mejoras en los procesos cotidianos. En la organización de salud, uno de los pilares fundamentales para implementar el modelo de atención con enfoque familiar es el equipo de salud. El equipo de salud está conformado por el conjunto de individuos que trabajan en el centro de salud, cualquiera que sea su área de procedencia (biológica, ciencias sociales, administración).

Se debe entender que existe un equipo de salud cuando un conjunto de individuos que laboran en una misma institución deliberadamente se proponen compartir y servir un propósito común. Esto implica aunar conocimientos, voluntades y poder

asumir funciones y responsabilidades. Un equipo de salud que trabaja en equipo con éxito necesita algo más que el mutuo acuerdo de trabajar junto, es imprescindible efectuar esfuerzos concientes de preparación individual y grupal. El trabajo en equipo es «un método de trabajo colectivo en que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr un objetivo común u objetivos comunes al realizar una tarea conjunta»²³. Entonces el trabajo en equipo es un método en donde trabajan en conjunto y su dinámica permite que los integrantes intercambien experiencias respetando cada uno de ellos sus funciones para lograr objetivos en común. Esta definición incluye un conjunto de elementos.

- Colectivo: implica la agrupación de personas que tienen la virtud de recorrer o reunir.
- Comunicación e intercambio de experiencias, conocimientos, habilidades y destreza, conlleva crecimiento personal y grupal.
- Conocimiento y respeto por el rol y las funciones de cada miembro. Cada miembro del equipo posee una visión clara de sus propias funciones y reconoce los intereses comunes. El equipo trabaja poniendo a disposición conocimientos, habilidades, recursos y todos los miembros comparten la responsabilidad de los logros y dificultades.

El trabajo en equipo, es la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, donde se ponen en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y las competencias de las distintas personas para conseguir las metas propuestas.

²³ Meneses A. Liderazgo y trabajo en equipo. <http://www.monografias.com>. 2005.

Según Meneses (2005) los factores que facilitan el trabajo en equipo son:

La existencia de una organización interna que permite: la discusión interdisciplinaria, participación real de todos, existencia de un clima laboral libre de tensiones, sin temor. La presencia de un líder que cumpla con todos los requisitos para un liderazgo efectivo, no sólo un líder formal, sino además, un líder profesional.

El que todos o la mayor parte de los miembros de un equipo sienta que sus objetivos son coherentes con los del equipo, se refiere a que los integrantes de la organización estén presentes para llevar a cabo actividades asignadas dentro de la misma.

Existen ventajas de trabajar en equipo, por ejemplo las decisiones del grupo son siempre superiores a las individuales. Se complementan las capacidades individuales y se tiene mayor capacidad de realización.

- Permite, facilita y otorga oportunidad de aprendizaje de cada miembro. Facilita el proceso de comunicación interna, de traspaso de la información; de difusión de logros, resultados e impactos.
- Facilita el proceso de toma de decisiones de manera democrática, horizontal, participativa, facilitando el proceso de definición e identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, especialmente de soluciones creativas e innovadoras, que rompen la rutina de la organización.

Si se trabajara en equipo, se vería reflejada la ventaja de que dicha actividad favorece una mayor identidad de los funcionarios con su tarea y la institución. Permite que la información al interior del grupo sea manejada de manera adecuada, es decir, sea clara, precisa, oportuna, veraz y llegue a todos sus miembros, no sea privilegio de unos pocos, ni sea manipulada.

Sin embargo existen factores que pueden dificultar el trabajo en equipo como por ejemplo: Desconocimiento de lo que es trabajo en equipo, escasez de tiempo, desconocimiento de roles y funciones, desconocimiento de la misión de la organización, de sus objetivos y meta.

Así mismo existen condiciones que deben reunir los miembros del equipo: Capaces de establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo, leales consigo mismo y con los demás, espíritu de autocrítica y crítica constructiva, sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos, capacidad de optimismo, iniciativa y tenacidad e inquietud de perfeccionamiento para la superación.

b. Incentivos

Son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona no del tiempo que han permanecido dentro de la institución, tales como incentivos los cuales son concedidos tanto en forma grupal e individual.

Para incentivar o motivar a los trabajadores para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, se puede realizar de la siguiente manera tales como; el pago por hora, por antigüedad o ambos según Sherman (2001).

Mejorar el nivel de desempeño de los empleados según Alonso (2004). según Sherman (1999) los incentivos pueden ser financieros; los salarios según producción, bonos sobre producción, por haber sobrepasado la producción, se puede recibir un bono adicional. La compensación y conocimientos especializados, son beneficios y otras prestaciones que tienen los trabajadores, comisiones de pago, son bonos individuales que se le da al trabajador, ingreso extra por su productividad mayor.

Incentivos no financieros, es decir cuando la organización reconoce al trabajador, el esfuerzo que los empleados realizan, por lo que no se otorga dinero, sino que reconocimientos, méritos, plaquetas de reconocimiento, diplomas, vacaciones con goce de sueldo, esto hace que aumente la responsabilidad, la autonomía y varias mejoras en la calidad de la vida del empleado.

Se debe otorgar incentivos en base al desempeño personal de equipo, no es otorgarlos en cualquier caso sino simplemente para la motivación del desempeño del trabajador.

d. Motivación

Koontz (1991) la define como estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas, esta afirmación hace referencia a que las personas poseen necesidades que dirigen la conducta de los trabajadores. Estas necesidades deben ser tomadas en cuenta por la institución como un punto de importancia, debido a que mientras más motivados estén los trabajadores, en esa misma medida se obtendrá la eficiencia de los mismos en el logro de los objetivos de la misma.

Para lograr que los miembros de la organización trabajen con entrega y entusiasmo es necesario mantenerlos siempre motivados. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y no son conocidas por el jefe inmediato superior y por eso puede provocar un clima organizacional inadecuado.

La motivación es el impulso que permite esforzarse en alcanzar objetivos organizacionales siempre que se satisfaga la necesidad individual, de ahí nace la moral. John la define «todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares, los gerentes motivan a sus subordinados cuando con su accionar estimulan en los empleados impulsos y deseos que los inducen hacia un actuar deseado»²⁴. Depende de los impulsos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares que tienen los jefes para motivar a todos los empleados dentro de la organización va depender del estímulo que este le dé para lograr los objetivos propuestos.

²⁴ Allan, John. Cómo ser mejor motivando al personal. México: Panorama, 1998. Pág. 22

VI. MATERIAL Y MÉTODOS

A. Tipo De Estudio

El estudio realizado fué de tipo descriptivo transversal se realizó en un periodo de tiempo determinado, el cual abarcó dos semanas del mes de agosto del 2010, en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán; y de tipo descriptivo, porque describió el clima organizacional, permitiendo dar a conocer datos cuantitativos.

B. Unidad De Análisis

En la investigación participó el personal que labora en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán.

C. Población

La población investigada fue el total del personal que labora en el Centro de Atención Permanente, constituidos de la siguiente manera: cinco médicos, una enfermera, trece auxiliares de enfermería, dos guardianes, dos educadoras, una secretaria, un piloto, un digitador, un inspector de saneamiento ambiental, un técnico en salud rural lo que hace un total de veintiocho personas.

1. Criterios De Inclusión

Fue incluida en la investigación el personal de renglones 011 permanente, 182 y 189 por contrato que laboran en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, que tienen más de un año de laborar en el servicio de salud.

2. Criterios De Exclusión

Se excluyó al personal que se encontraba suspendido, por vacaciones, comisionados de otro distrito de salud, los que tienen menos de un año de laborar en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán y el personal que no deseara participar.

					<p>8. Las actitudes que observa en el grupo de compañeros son conflictivas, apáticas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____
			Necesidades		<p>9. Los horarios laborales del CAP, le permite ingerir sus alimentos adecuadamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____
					<p>10. Considera que el CAP otorga el equipo necesario para brindar atención en salud, libre de riesgos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____
					<p>11. Considera que en el CAP, se vive un ambiente de amistad, apoyo y cooperación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____
			Incentivo		<p>12. Su jefe inmediato superior lo ha elogiado cuando ha cumplido eficientemente con su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____
					<p>13. Que tipo de incentivo le gustaría recibir y por qué</p> <p>_____</p>
			Actividades en el trabajo		<p>14. Usted se siente satisfecho con el puesto que actualmente ocupa en el CAP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____
					<p>15. Se encuentra satisfecho en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre ___ • Algunas Veces ___ • Nunca _____ • Porqué: _____

			<p>Ambiente de trabajo</p>	<p>16. Le agradan las actividades que debe realizar como parte de su trabajo? Si ___ No ___ A Veces _____ Porqué: _____</p> <p>17. Existe alguna actividad que no le gusta ejecutar? Si ___ No ___ Cuál: _____</p> <p>18. Existe alguna actividad en el trabajo que le produzca estrés? Si ___ No ___ Cuál: _____</p> <p>19. Cómo considera las relaciones interpersonales en la institución? • Adecuadas • Inadecuadas • Porqué: _____</p> <p>20. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo que se aplica en la institución? • Democrático • Autoritario • Otro: _____</p> <p>21. ¿Considera que en la institución se trabaja en equipo? Si ___ No ___ Porqué: _____</p> <p>22. Se considera usted parte importante de la Institución? Si ___ No ___ Porque_ _____</p> <p>23 Ud. se siente motivado en la institución Si _____ No _____ Porque _____</p> <p>24. ¿Qué sugerencias daría para que el ambiente laboral de la Institución sea mejor? _____</p>
--	--	--	----------------------------	--

E. Descripción de las Técnicas, Procedimientos E Instrumento A Utilizar

Para la presente investigación se solicitó permiso por escrito al coordinador municipal de salud para la autorización del estudio en la institución. Así mismo se presentó protocolo de investigación a las autoridades de la unidad de tesis de la Escuela Nacional de Enfermería de Occidente, Quetzaltenango y Universidad de San Carlos de Guatemala.

A través de la operacionalización de las variables, la investigadora elaboró un instrumento que consiste en una encuesta la cual describe el clima organizacional de la institución desde la perspectiva de los trabajadores. Dicho instrumento tuvo un proceso de validación el cual fue realizado a través de una prueba piloto aplicada a cinco trabajadores del Centro de Atención Permanente de Tejutla, San Marcos, se eligió este lugar porque las características tanto de la institución como de los trabajadores son similares; por lo tanto en base a la experiencia vivida durante la aplicación del instrumento y el análisis de estos resultados, no se realizó ninguna corrección en la encuesta antes de ser aplicado a los sujetos de estudio.

Para aplicar la encuesta a los sujetos investigados, se convocó al personal y se aprovechó una reunión de distrito, a la cual asistieron y se logró recolectar los datos. Previo a aplicar la encuesta, se dio a conocer los objetivos del estudio, así mismo su importancia, y el consentimiento informado el cual persiguió la participación libre de cada trabajador en la investigación.

La información proporcionada por los entrevistados fue tabulada manualmente los datos a través del programa de word y analizada, utilizando la estadística descriptiva específicamente en porcentajes siendo ubicados en cuadros estadísticos. De dicho procedimiento se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

F. Alcances Y Limites De La Investigación

- 1). Ambito Geográfico
San Miguel Ixtahuacán, San Marcos.
- 2). Ambito Institucional
Centro de Atención Permanente.
- 3) Ambito Personal
Personal que labora en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán.
- 4) Ambito Temporal
Agosto del 2010.

G. Plan De Análisis

La información recolectada del instrumento fué tabulada y analizada, se utilizó estadística descriptiva especialmente porcentajes. La presentación de los datos fue realizada mediante cuadros del programa de word. Posteriormente se presentaron en cuadros estadísticos.

H. Aspectos Éticos De La Investigación

Se tomaron en cuenta y de forma cuidadosa los principios fundamentales en una investigación, el principio de beneficencia, debido a que el estudio no entraña daño alguno para el grupo de personas que laboran en Centro de Atención Permanente en estudio, sino lo contrario, persigue la aportación de datos que permitan establecer estrategias para mejorar el clima organizacional en el CAP. El principio de autonomía se utilizó desde el momento en que se le indica al empleado que su participación en el estudio es libre y la relación laboral no cambiará si éste decide no participar. El principio de confidencialidad se verá garantizado por medio del uso exclusivo de los datos con fines de la investigación, en ningún momento la investigadora tendrá la oportunidad de relacionar los datos con los empleados debido a que el instrumento fue diseñado para que la respuesta fuera individualmente.

VII. ANALISIS Y PRESENTACION DE DATOS

Se presenta los resultados obtenidos durante la investigación sobre clima organizacional realizada con el personal que labora en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos, a través de la aplicación de la encuesta. Conteniendo lo siguiente, I parte datos generales de los participantes en cuanto a edad; 67% tiene de veinte a cuarenta años, 33% tiene de cuarenta y uno a sesenta años, por lo tanto los trabajadores del CAP son personas jóvenes adult@s.

En cuanto al estado civil; son casad@s 36%, solter@s, 36%, unid@s 28%, y con respecto al sexo; 43% corresponde al femenino y 57% al masculino, por lo que predomina el sexo masculino. El nivel de escolaridad de los trabajadores está constituido de la siguiente manera: primaria 11%, básico 11%, secundaria 60%, universitaria 18%. La II parte, aportó información sobre el clima organizacional la cual se detalla a continuación.

CUADRO No. 1
RAZÓN DE LABORAR EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Por estabilidad laboral	13	46%
Por autorrealización	12	43%
Porque necesita el salario	3	11%
Total	28	100%

FUENTE. Estudio de campo. Agosto del 2010

Los resultados obtenidos de la investigación indican que 46% lo hace por estabilidad laboral a pesar de que existe personal que pertenece a renglones presupuestarios diferentes. 43% lo hace por autorrealización,

lo cual según la teoría es parte de los intereses de los trabajadores, que los lleva a sentirse plenamente humanos. 11% del personal indicó que la razón de laborar en la institución es porque necesita el salario. Esto se relaciona con el interés individual que tiene cada persona por lo que se puede mencionar que el salario que percibe es para ayudar a la manutención de su familia, lo cual indirectamente puede afectar la percepción que tiene de la institución si en determinado momento el salario fuera insuficiente.

En relación a lo anterior, se les interrogó con respecto a si el salario que recibe por el trabajo en el Centro de Atención Permanente le alcanza para cubrir sus necesidades, 57% respondió que algunas veces, lo cual afecta la armonía en el trabajo porque no garantiza cubrir con las necesidades de forma permanente. 39% respondió que siempre el salario que recibe es suficiente para cubrir sus necesidades básicas dentro de su familia, factor que favorece, porque les permite satisfacer dichas necesidades. 4% respondió que nunca le alcanza el salario para cubrir sus necesidades básicas dentro de su familia, quizá debido a que cada persona tiene diferente salario dentro de la institución y lo utiliza de diferente forma.

CUADRO No. 2

PERSONAL PERCIBE ESTABILIDAD LABORAL EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Si	26	92%
No	2	8%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

93% respondió que encuentra estabilidad laboral en el Centro de Atención Permanente a pesar de pertenecer a diferente renglón presupuesta-

rio dentro de la institución. Lo cual puede incidir en la generación de un buen clima organizacional en la institución. 7% no encuentra estabilidad laboral debido a que es personal por contrato porque en cualquier momento puede ser despedido de la institución según desempeño laboral y presupuesto de parte de las autoridades del Ministerio de Salud, lo cual se convierte en una amenaza en el clima organizacional en la institución, debido a que según la teoría a una persona le interesa cierta actividad cuando la encuentra satisfactoria.

En relación a lo anterior, se les preguntó si laboraban en otra institución, a lo que 57% respondió que no tenían otro trabajo. 18% tiene otro trabajo y lo hace por autorrealización. 18% respondió tener otro trabajo porque el salario que recibe en el Centro de atención permanente es insuficiente, y 2% labora en otro lugar, por la inestabilidad laboral, estos dos últimos porcentajes a pesar de que no son muy representativos, afecta indirectamente a la institución y al mismo personal, buen uso y cuidado de las cosas que se utilizan, tal como lo menciona la teoría.

CUADRO No. 3

PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD DE COMPAÑEROS EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y ASIGNACIONES EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Siempre	19	68%
Algunas veces	9	32%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

La puntualidad y responsabilidad son actitudes, dependen del estado de ánimo que posee cada quien, y depende de la experiencia que se ha tenido en el entorno, son también demostraciones de interés y satisfac-

ción laboral. Las mismas reflejan la armonía entre la persona y el lugar de trabajo, evidenciando la seguridad y sentimiento de pertenencia no solo para el puesto sino también para la institución en donde labora. Debido a que no era objetivo interrogarles sobre su propia puntualidad y responsabilidad, se dirigió la pregunta a cómo consideraban la puntualidad y responsabilidad en los compañeros, a lo que 68% respondió que siempre los compañeros asisten con puntualidad al Centro de Atención Permanente, lo cual determina un buen clima organizacional en la institución. 32% respondieron que algunas veces los compañeros de trabajo asisten con puntualidad, esto implica irregularidad en la puntualidad y responsabilidad de parte de los trabajadores hacia las asignaciones y la realización de su trabajo dentro de la institución, lo cual se puede relacionar a la existencia de otros trabajos, o poco interés en la institución, situación que afecta el clima organizacional porque a través de la actitud se refleja el estado de ánimo que posee cada persona según la situación que esté experimentado.

CUADRO NO. 4
OPTIMISMO Y ARMONÍA EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL
CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN,
SAN MARCOS.

Respuesta	No.	%
Siempre	15	54%
Algunas veces	13	46%
Total	28	100%

FUENTE: Agosto del 2,010.

Al igual que el cuadro anterior, se les interrogó con respecto a si consideraban que en el centro de atención permanente los compañeros laboraban con optimismo y armonía, debido a que las actitudes dependen de la moral, estas pueden ser conflictivas, pesimistas y también son

resultado del entorno; a lo que 54% de los investigados respondieron que siempre las actitudes en el grupo de compañeros son optimistas y se trabaja en armonía. Esto se refiere a las dimensiones que tiene el clima organizacional como lo es la, cordialidad y el sentimiento amistoso que tienen los miembros dentro de la organización el cual siempre mantiene un ambiente agradable durante la realización del trabajo, lo cual también se relaciona a favorecer un buen clima organizacional en la institución. 46% respondió que algunas veces las actitudes demostradas en la ejecución del trabajo en el grupo de compañeros son optimistas y se realiza en armonía, lo cual indica que algunos empleados pueden estar experimentando inadaptación laboral, la cual según la teoría que sustenta el presente trabajo de investigación se refiere al síndrome complejo que comprende un grado de insatisfacción en el trabajo y la disminución de la productividad.

CUADRO No. 5

ACTITUDES DE CONFLICTO Y APATÍA DE COMPAÑEROS EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS.

Respuesta	No.	%
Algunas veces	17	61%
Siempre	6	21%
Nunca	5	18%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

61% de las personas investigadas respondieron que algunas veces observan que compañeros presentan actitudes conflictivas y apáticas en el trabajo. Características del clima organizacional y las relaciones, es la percepción que tienen los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.

21% respondió que siempre observan que compañeros presentan actitudes conflictivas y apáticas. Características del clima organizacional en cuanto a conflicto y es el sentimiento que tienen los miembros de la organización, siendo una debilidad y amenaza en el clima organizacional de la institución, porque las características del sistema organizacional sobre las motivaciones de los trabajadores y sobre su correspondiente comportamientos, tiene consecuencia, ya sea positivas o negativas. 18% respondió que nunca han observado en los compañeros actitudes conflictivas y apáticas, lo cual positivo para el clima organizacional porque determina que existe una fuerza que influya en la conducta adecuada del trabajador.

CUADRO No. 6

SATISFACCION DE NECESIDADES ALIMENTICIAS EN BASE A LOS HORARIOS DE TRABAJO EN EL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Siempre	23	82%
Algunas veces	5	18%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

Las necesidades del ser humano y los incentivos, son aspectos fundamentales que permiten comprender la conducta humana, en ese sentido las necesidades fisiológicas especialmente las de alimentación son indiscutiblemente importantes durante el trabajo, para que el mismo pueda ser productivo. En este sentido 82% de los trabajadores en estudio indicaron que siempre los horarios laborales del Centro de Atención Permanente les permiten ingerir sus alimentos en horario establecido. 18% indicó que algunas veces, lo cual indica riesgo para el trabajador por alteración de sus ciclos de alimentación y para la institución en cuanto a productividad se refiriere, lo cual desfavorece el clima organizacional.

CUADRO No. 7

SATISFACCION DE NECESIDADES DE SEGURIDAD EN RELACIONAL EQUIPO EXISTENTE PARA BRINDAR ATENCION LIBRE DE RIESGOS EN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Algunas veces	21	75%
Siempre	6	21%
Nunca	1	4%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

Para cubrir las necesidades de los trabajadores, se debe brindar seguridad tanto física, como de infraestructura, sin riesgo alguno que pueda ocasionar daño al trabajador. 75% de los investigados respondió que algunas veces existe equipo necesario para el trabajo libre de riesgos, lo cual quiere decir que no siempre se cuenta con el mismo para realizar las actividades, lo que automáticamente se convierte en un problema para el clima organizacional de la institución porque no se cumple a cabalidad con la seguridad.

21% respondió que siempre existe equipo necesario para brindar atención libre de riesgos, el tener equipo necesario es indispensable para poder desempeñar el trabajo asignado dentro de la institución, de otro modo no se cumple con la meta y esto provoca desequilibrio emocional en los trabajadores y pone en riesgo su vida. Puede favorecer el clima organizacional dentro de la institución. 4% respondió que nunca hay equipo necesario para el personal que brinda atención libre de riesgos.

CUADRO No. 8

SATISFACCION DE NECESIDADES DE AFILIACION RELACIONADAS AL AMBIENTE DE AMISTAD, APOYO Y COOPERACION QUE VIVEN LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAGUACAN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Siempre	16	57%
Algunas veces	12	43%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

Como se aprecia en el cuadro 57% de los investigados respondió que siempre se vive un ambiente de amistad, apoyo y cooperación en el Centro de atención Permanente, la afiliación, es la necesidad de crear una buena amistad sincera con todos los miembros de la institución para poder inspirar confianza y cordialidad sin discriminación alguna, sobre todo sentirse apoyado en los momentos que se requiera. Esto favorece un buen clima organizacional dentro de la institución. 43% respondió que algunas veces se vive un ambiente de amistad, apoyo y cooperación en él, se refiere al clima organizacional y es la percepción que los miembros del equipo tienen sobre la interacción que se produce entre ellos y la institución, cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a este conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de la misma. Puede ser una amenaza para el clima organizacional dentro de la institución.

CUADRO No. 9

SATISFACCION DE NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO RELACIONADO A LOS ELOGIOS POR EL TRABAJO REALIZADO POR LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN, DE PARTE DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.

Respuesta	No.	%
Algunas veces	17	60%
Siempre	10	36%
Nunca	1	4%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

Un jefe inmediato pueda dar a un subalterno elogio por la actividad que realiza, es necesario a veces que el trabajador de salud, continúe sus actividades con dedicación y no como autómatas que cumplen por querer cumplir. 60% respondió que algunas veces su jefe inmediato superior lo ha elogiado cuando ha cumplido eficientemente con su trabajo, eso es bueno para la institución ya que las actividades que realiza el trabajador dentro de esta son con eficiencia y de calidad. 36% respondió que siempre ha recibido elogios cuando ha cumplido eficientemente con su trabajo, un elogio puede ser un incentivo, los cuales se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la institución, son concedidos tanto en forma grupal, individual incentivos no financieros, la institución reconoce al trabajador y el esfuerzo que los trabajadores realizan no se otorga dinero, sino que reconocimientos, meritos, placas, diplomas. Favoreciendo un buen clima organizacional. 4% respondió que nunca ha recibido elogios cuando ha cumplido eficientemente con su trabajo, situación que en un momento no es grata para este trabajador y por lo tanto se desmotiva.

CUADRO No. 10

TIPO DE INCENTIVO QUE LES GUSTARIA RECIBIR A LOS TRABAJADORES DEL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Ser personal del renglón 011	5	18%
Que haya equipo necesario	4	14%
Aumento salarial	3	12%
Otros	8	28%
Sin respuesta	8	28%
Total	28	100%

FUENTE. Trabajo de campo. Agosto 2010

Los incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, los cuales pueden ser concedidos de forma grupal e individual. En este sentido, 18% de los investigados respondió que quieren recibir como incentivo ser parte del renglón 011, ser parte del personal permanente y gozar de todos los beneficios que este tiene esto se refiere a que el personal que trabaja por contrato y desean tener un trabajo permanente y estabilidad laboral. 14% respondió que desean que haya equipo necesario para realizar sus actividades porque en algunas ocasiones la institución carece de estos. 12% respondió que desean aumento salarial, ya que el salario que reciben actualmente es insuficiente para la subsistencia de su familia y la satisfacción de otras necesidades. Del 28% que respondió otros mencionaron; 7% respondió que le gustaría como incentivo estar en capacitaciones constantes para estar actualizado en conocimientos y habilidades para actuar en caso de alguna emergencia que se presenta en el servicio, desean una felicitación por el trabajo que realiza, apoyo para la realización de las actividades asignadas

dentro de la institución y 7% desea que se les dé un diploma por el trabajo que realizan en el servicio. 28% no respondió la pregunta, atribuyéndose a que desconocen los tipos de incentivos que pueden recibir.

Satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo acerca de la satisfacción e insatisfacción. Forma parte de las características del clima organizacional a la recompensa, premio que se le da a un empleado por el buen trabajo realizado dentro de la institución. Favoreciendo un buen clima organizacional dentro de la misma.

En lo que se refiere a satisfacción del puesto que ocupa actualmente en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, 100% respondió que siempre están satisfechos con el puesto que ocupan en el Centro de Atención Permanente.

En lo que se refiere a la satisfacción con el trabajo que realiza, 96% respondió que siempre están satisfechos con el trabajo que realizan en el Centro de Atención Permanente. Es el valor que le da cada empleado al trabajo que realiza dentro de la institución. Favoreciendo un buen clima organizacional en la institución. 4% respondió que algunas veces está satisfecho con el trabajo que realiza porque no se cuenta con recurso necesario para realizar las actividades que tiene asignadas. Siendo una amenaza para el clima organizacional.

En lo que se refiere al agrado de las actividades que realiza el trabajador 100% de los investigados respondió que les agrada las actividades que realiza en el trabajo, porque le gusta hacerlo, aplica sus conocimientos adquiridos, por ser un servicio que va dirigido a la humanidad, ser eficiente y responsable con el trabajo que realiza. Todos los aspectos anteriores relacionados a la satisfacción, favorecen el clima organizacional de la institución.

Dentro de los factores que intervienen en el clima organizacional de una institución se encuentran las características del trabajo y dentro de las mismas, las actividades que se realizan en el trabajo, juegan un papel predominante para concebir de forma positiva o negativa el clima organizacional.

En este sentido, 85% respondió que no existe actividad que no le gusta ejecutar en el Centro de Atención Permanente. 11% respondió que si hay actividades que no le gusta realizar, por ejemplo, vacunación, cuando no hay recurso necesario para realizar actividades asignadas, situación que afecta de manera indirecta la percepción que se pueda tener y por lo tanto la actitud que el trabajador adopte.

Como parte de las características del trabajo en el Centro de Atención permanente, se considera que algunas actividades podrían ser fuentes generadoras de estrés, y a su vez, causar inconformidades y molestias a los trabajadores. Por lo que se indagó con respecto a las actividades que realizan y les causan estrés, a este aspecto, 79% de los investigados respondió que no hay actividades en el trabajo que le produzcan estrés, el estrés puede beneficiar o dañar el desempeño laboral en el trabajador esto va a depender de la presión que tenga porque si no hay presión no hay retos laborales y el desempeño será bajo, pero si el estrés aumenta, el desempeño será alto ya que ayuda al trabajador a aprovechar los recursos que tiene para cubrir necesidades personales y laborales; enriquece el clima organizacional de la institución. 21% respondió que si hay actividades que les produce estrés, por lo que es una amenaza y debilidad para no favorecer al clima organizacional en la institución. Entre las actividades que les produce estrés al personal que labora en el Centro de Atención Permanente están, algunas que son complejas como, la atención de parto, ser expositores ante el grupo de compañeros, cuando no logran metas establecidas.

CUADRO No. 11**RELACIONES INTERPERSONALES EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS.**

Respuesta	No.	%
Adecuadas	23	82%
Inadecuadas	5	18%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

82% respondió que las relaciones interpersonales son adecuadas en el Centro de Atención Permanente, es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, hay comunicación entre los seres humanos en busca de comprensión y entendimiento. Favoreciendo un buen clima organizacional en la institución. 18% respondió que las relaciones interpersonales son inadecuadas, esto relacionado a que hay personal que pertenece a renglones presupuestarios diferentes (011, 182 y 189) trabajadores turnistas y de 8 horas. Siendo esta una amenaza para el clima organizacional dentro de la institución.

CUADRO No. 12**PERCEPCION DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE APLICA EN EL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAGUACAN, SAN MARCOS**

Respuesta	No.	%
Democrático	25	88%
Autocrático	3	12%
Total	28	100%

FUENTE: Trabajo de campo. Agosto 2010

88% de los investigados respondió que el liderazgo que se aplica en el Centro de Atención Permanente, es democrático, esto es porque hay comu-

nicación y coordinación con las actividades que se realizan. El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos para llevar a un grupo a una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos, produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo. Elemento fundamental para generar un buen clima organizacional en la institución. 12% respondió que el liderazgo que se aplica es autocrático, lo cual afecta de manera directa el clima organización, y condiciona algunas conductas propias de los trabajadores especialmente, enfocadas a poco participación, desinterés y falta de crecimiento personal.

CUADRO No. 13
EXISTENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO EN EL CENTRO DE ATENCION
PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN, SAN MARCOS

Respuesta	No.	%
Si	25	88%
No	3	12%
Total	28	100%

FUENTE. Trabajo de campo. Agosto 2010

88% de los investigados respondió que se trabaja en equipo, esto es porque el personal se apoya y ayuda durante las actividades que se realizan en el servicio de salud y van en busca del logro de metas comunes en cuanto a prestar el mejor servicio de salud a la población, logran metas de los diferentes programas del Ministerio de Salud, todos comparten conocimientos y realizan lo que les corresponde. Los equipos son grupos de personas que adoptan un papel importante en los procesos de su organización, los cuales buscan encontrar o identificar problemas y/o mejoras en los procesos cotidianos. 12% respondió que no se trabaja en equipo, esto es porque hay indiferencias entre el personal por contrato y presupuestado, actividades que no se trabajan en equipo. Provocando una amenaza para el clima organizacional en la institución.

CUADRO No. 14

PERSONAL QUE LABORA SE ENCUENTRA MOTIVADO Y CONSIDERA SER PARTE IMPORTANTE EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS.

Respuesta	No.	%
Si	27	96%
No	1	4%
Total	28	100%

FUENTE. Trabajo de campo. Agosto 2010

Motivación son estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas, esta afirmación hace referencia a que las personas poseen necesidades que dirigen la conducta de los trabajadores. Forma parte de enriquecer el clima organizacional en la institución, a lo cual 96% de los investigados respondió que si está motivado en el trabajo en el Centro de Atención Permanente. 4% respondió que no se siente motivado.

En lo que se refiere al personal que se considera parte importante en el Centro de Atención Permanente 96% respondió que se consideran parte importante. Características del clima organizacional a intimidación, sentimiento de pertenencia que tienen los miembros de la organización, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, sensación de compartir los objetivos personales de la organización. Favoreciendo un buen clima organizacional en la institución. 4% respondió que no se considera parte importante.

CUADRO No. 15

SUGERENCIAS DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL CENTRO DE ATENCIÓN PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACÁN, SAN MARCOS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL

Respuesta	No.	%
Comunicación adecuada entre jefes y compañeros	8	29%
Contar con equipo necesario	6	21%
Mejores relaciones interpersonales	3	11%
Respeto	3	11%
Trabajar en equipo	2	7%
Otros	6	21%
Total	28	100%

FUENTE. Trabajo de campo. Agosto del 2010

Para que el ambiente laboral mejore en el Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, 29% de los investigados sugieren que exista y se desarrolle comunicación adecuada entre jefes y compañeros. 21% contar con equipo necesario para realizar las actividades. 11% mejores relaciones interpersonales. 11% que exista respeto entre el personal que labora en el CAP. Del 21% que respondió otros mencionaron; 7% sugiere que se trabaje en equipo para así cumplir metas establecidas por el Ministerio de Salud, que haya personal capacitado, saber manejar diferencias personales y laborales, participación, de los trabajadores tanto en actividades labores como recreativas que se organizan en el servicio, comprensión de parte de los jefes inmediatos en algunos trabajadores que les cuesta captar órdenes recibidas y ser solidarios entre compañeros, en cualquier situación presentada ya sea personal o laboral estar siempre unidos como familia y 7% respondió que haya puntualidad, según horario establecido; aspectos que son factibles y viales de mejorar, para lograr al final un clima organizacional adecuado que como lo menciona la teoría pueda tener una repercusión sustancial en el bienestar psicológico de los trabajadores, el cual influirá no solo en su comportamiento.

VIII. CONCLUSIONES

Mediante el análisis e interpretación de la información obtenida del personal que labora en el Centro Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, en relación al clima organizacional se concluye de la siguiente manera.

1. Dentro de los factores que intervienen de forma negativa en el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, se encuentran en un porcentaje minoritario: las actitudes conflictivas y apáticas de los compañeros, la falta de equipo e incentivos, para algunos trabajadores el salario es insuficiente y el hecho de no pertenecer al renglón 011.
2. Algunas veces no existe un ambiente de amistad y apoyo entre los trabajadores que laboran en el Centro de Atención Permanente.
3. En cuanto a incentivos algunas veces no se elogia el trabajo que realiza el personal y no reciben ningún incentivo por parte de sus jefes inmediatos.
4. En cuanto a factores que favorecen el clima organizacional en Centro de Atención Permanente en un porcentaje mayoritario están: estabilidad, motivación, autorrealización, trabajo en equipo, liderazgo democrático, satisfacción de necesidades, satisfacción laboral y relaciones interpersonales adecuadas.
5. Las estrategias que a criterio de los trabajadores son útiles para mejorar el ambiente laboral y por lo tanto el clima organizacional son: comunicación adecuada entre compañeros y jefes, contar con equipo necesario, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, valores, que el personal que labore en el Centro de Atención Permanente esté capacitado.

IX. RECOMENDACIONES

1. Que el médico coordinador y la enfermera del Centro de Atención Permanente establezca para cada año o dos veces al año la educación permanente en el servicio dirigido al personal, como por ejemplo: programa de salud mental, para favorecer la amistad, apoyo y tolerancia; valores y así promover el respeto entre los trabajadores; talleres sobre atención de parto, relaciones interpersonales y sobre nuevas técnicas y procedimientos del Ministerio de Salud.
2. Que el médico coordinador y enfermera del Centro de Atención Permanente realicen evaluación del desempeño y a través de esto se establezca un record que permita al trabajador al final del año ser elogiado a través de incentivos como, cartas de felicitación, diplomas u otros.
3. Que el médico coordinador y enfermera del servicio gestionen a nivel de Dirección de Area de Salud logística y recursos para poder llevar a cabo educación permanente y talleres dirigido al personal que labora en el Centro de Atención Permanente y dotar de insumos en la institución para la realización de las actividades.
4. Que el médico y enfermera del servicio tomen en cuenta las sugerencias proporcionadas por los trabajadores y las operativicen para fomentar un buen clima organizacional en el Centro de Atención Permanente
5. Que la enfermera del servicio de acompañamiento oportuno al personal que tiene a su cargo para el logro de objetivos de los diferentes programas de salud del Ministerio de Salud.
6. Que se establezca comunicación adecuada entre el médico coordinador, enfermera y trabajadores del Centro de Atención Permanente para generar un ambiente de confianza de los trabajadores hacia su jefe.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alcazar Manuel. Administración de Empresas. 2aed. Perú Salvat 2,008. Pág. 600.
2. Allan, John. Cómo ser mejor motivando al personal. México: Panorama, 1998. Pág. 22
3. Davis K. et al. Comportamiento humano en el trabajo. México 1999 Mc. Graw Holl.
4. Díaz M. Factores que inciden en el clima laboral. <http://www.gestiopolis.com>. Febrero 2005.
5. Efron David Clima Organizacional <http://www.uncongreso.edu.ar/biblioteca.unid//catedra>.
6. Eiser, J.R. Psicología Social, Madrid1989, Pirámide. ISBN. <http://es.wikipedia.org/wiki/Actitud>.
7. Espinoza E, Zarazúa J. Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional», 2ed. México2000 Pág. 163
8. García Alan. Intereses Laborales <http://www.elsigldeterreon.com.mx/noticia/321888intereseslaboralesempleadosproductivoshtml>.
9. García Candini. Administración de Empresas. 4aed. Colombia1, 995. Pág. 879
10. León Escarlet. Psicología. Interamericana Buenos Aires 2,004. Pág. 1920
11. Mañas Mario. Clima y satisfacción laboral y su relación con el absentismo en equipos de atención primaria 1ed. Madrid 1999. Pág. 308

12. Martínez Luis Clima Organizacional, <http://www.commonografias.com/trabajosG/cliorshtml>
13. Martínez, L. Medición de clima organizacional 3ª ed. México 2003 Pág. 408
14. Mayer Norman. Psicología. 3aed. México. Innovación y Calidad. 2,003. Pag. 715.
15. Moss Pritchard Clima Organizacional <http://www.books.goable.com/books.com/books?ld>.
16. Meneses A. Liderazgo y trabajo en equipo. <http://www.monografias.com>. 2005.
17. Newstrom Davis comportamiento humano en el trabajo 4ed. México MC Graw Holl 1990 Pág. 408.
18. Robbins, S. Comportamiento Organizacional, México 1996. Prentice Hall
19. Rogers et al. Clima Organizacional <http://www.monografias.com/trabajos35/escalaclimaorganizacional-shtm?nosearch-htm>.
20. Roldán Rubín, Raúl, Psicología Aplicada A La Empresa Y Al Consumidor, Guatemala, 2005, Pág. 124.
21. Segredo Pérez, Alina María, Clima Organizacional en Salud Pública, Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba 2004, <http://www.cocmed-sld.co/no83/n83rev4.htm>.
22. Werther Davis Administración De Personal Y Recursos Humanos, México 1995 Mc Graw Hill. Pág. 466.



XI. ANEXOS



ANEXO A

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Mi nombre es Alida Luciana López González, actualmente me encuentro realizando el trabajo de investigación titulado: « FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN», previo a optar al grado de Licenciada en Enfermería. Por lo tanto solicito su colaboración en el sentido de que pueda participar en el estudio, respondiendo el siguiente cuestionario. La información que usted proporcione será confidencial, por lo que su identidad no será revelada, para lo cual es necesario que firme, como constancia de su participación en el presente estudio.

Gracias,

F) _____

San Miguel Ixtahuacán _____ de _____ 2010 _____

ANEXO B



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS
ESCUELA NACIONAL DE ENFERMERIA DE OCCIDENTE



FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCION PERMANENTE DE SAN MIGUEL IXTAHUACAN.

Objetivo General: Describir el clima organizacional del Centro de Atención Permanente de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos.

Instrucciones: A continuación se le presentan preguntas las cuales deberá responder en forma clara, marcando a través de una X o cheque y en otras escribir lo que se le pide.

I Parte Datos Generales

Edad _____ Estado Civil _____

Sexo: M _____ F _____

Estudios realizados

Primaria _____ Secundaria _____ Universitaria _____

II Parte. Información sobre clima organizacional:

1. ¿Por qué labora usted en el CAP?

- Por Autorrealización _____
- Por Estabilidad Laboral _____
- Porque necesita el salario _____
- Otro: _____

2. El salario que usted recibe en el CAP le alcanza para cubrir sus necesidades:

- Siempre___
- Algunas Veces___
- Nunca _____

3. Considera que en el CAP, encuentra estabilidad laboral:

- Si___ No___
 - Porqué:_____
-

4. La razón por la que usted trabaja en otro lado es:

- El salario no es suficiente_____
- Inestabilidad laboral_____
- Autorrealización_____
- No aplica:_____

5. Sus compañeros asisten con puntualidad al trabajo?

- Siempre___
- Algunas Veces___
- Nunca _____

6. Sus compañeros realizan sus asignaciones laborales con responsabilidad?

- Siempre___
- Algunas Veces___
- Nunca _____

7. Las actitudes que observa en el grupo de compañeros son optimismo, trabajo con armonía:

- Siempre___
- Algunas Veces___
- Nunca _____

8. Las actitudes que observa en el grupo de compañeros son conflictivas, apáticas?
- Siempre___
 - Algunas Veces___
 - Nunca _____
9. Los horarios laborales del CAP, le permite ingerir sus alimentos adecuadamente?
- Siempre___
 - Algunas Veces___
 - Nunca _____
10. Considera que el CAP otorga el equipo necesario para brindar atención en salud, libre de riesgos?
- Siempre___
 - Algunas Veces___
 - Nunca _____
11. Considera que en el CAP, se vive un ambiente de amistad, apoyo y cooperación?
- Siempre___
 - Algunas Veces___
 - Nunca _____
12. Su jefe inmediato superior lo ha elogiado cuando ha cumplido eficientemente con su trabajo?
- Siempre___
 - Algunas Veces___
 - Nunca _____

13. ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir

14. Usted se siente satisfecho con el puesto que actualmente ocupa en el CAP

- Siempre ___
- Algunas Veces ___
- Nunca _____

15. Se encuentra satisfecho en el trabajo

- Siempre ___
 - Algunas Veces ___
 - Nunca _____
 - Porqué: _____
-

16. Le agradan las actividades que debe realizar como parte de su trabajo?

- Si _____ No _____ A Veces _____
 - Porqué: _____
-

17. Existe alguna actividad que no le gusta ejecutar?

- Si _____ No _____
- _____

Cuál: _____

18. Existe alguna actividad en el trabajo que le produzca estrés?

- Si _____ No _____
 - Cuál: _____
-

19. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales en la institución?

- Adecuadas _____
 - Inadecuadas _____
 - Porqué: _____
-

20. ¿Cómo considera el tipo de liderazgo que se aplica en la institución?

- Democrático _____
- Autoritario _____
- Otro: _____

21. ¿Considera que en la institución se trabaja en equipo?

- Si _____ No _____
 - Porqué: _____
-

22. ¿Usted se siente motivado en la institución?

- Si _____ No _____
 - Porqué: _____
-

23. Se considera usted parte importante de la Institución?

- Si _____ No _____
 - Porqué: _____
-

24. ¿Qué sugerencias daría para que el ambiente laboral de la Institución sea mejor?

¡GRACIAS!