

“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN  
DE TRES HOSPITALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

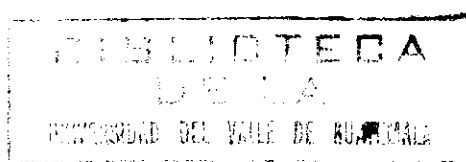


UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Nutrición

**“ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN  
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN  
DE TRES HOSPITALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



Leslie María Asturias Méndez

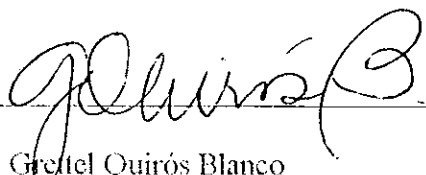
Trabajo de graduación presentado para optar  
al grado académico de Licenciada en Nutrición

Guatemala

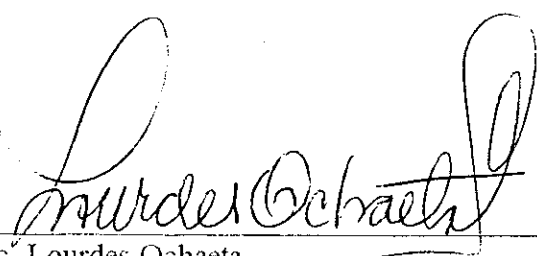
1999




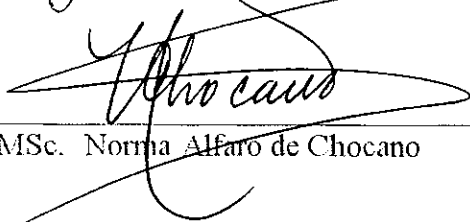
Vo. Bo.:

(f)   
MSc. Grettel Quirós Blanco  
Asesor

Tribunal:

(f)   
Lic. Lourdes Ochaeta

(f)   
MSc. Grettel Quirós Blanco

(f)   
MSc. Norma Alfaro de Chocano

Fecha de aprobación: 19 de octubre de 1999



DEDICO ESTE ACTO

A Dios

A mi abuelito

A mis padres

y en especial a Manuel



## RECONOCIMIENTO

MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO A

Dios

Por guiarme en el camino correcto y estar siempre conmigo

A mis padres

Por las oportunidades que me han dado y su apoyo en mi vida

A Manuel

Por su apoyo, comprensión, y por darme fuerzas para seguir adelante

A mis abuelitos, a mis hermanos, a mis tíos

Por apoyarme siempre, cuando más lo he necesitado

A mis dos tías, Haydee y Angela

Por su apoyo y estímulo constante

Al personal y jefes de los servicios de alimentación de los hospitales

Hospital General San Juan de Dios, Hospital Roosevelt, Centro Médico Militar, Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, Hospital Bella Aurora, Hospital Ixchel y Hospital Latinoamericano

Msc. Grettel Quirós Blanco

MSc. Norma Alfaro de Chocano

MSc. José Angel Alvarez

Dr. Roberto Molina

Por su valiosa asesoría, paciencia y colaboración durante la realización de este estudio

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo.



## CONTENIDO

	Página
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
A. La organización y el clima organizacional	3
1. La organización	3
2. Las organizaciones de servicio	4
3. El clima organizacional	7
a. Definición	7
b. Importancia del clima organizacional	8
c. Elementos del clima organizacional	11
4. Variables que determinan y afectan el clima organizacional	12
a. Las bases para determinar las variables internas	13
b. Las variables internas del clima organizacional	15
5. Factores afectados por el clima organizacional	16
a. Motivación	17
b. Desempeño	19
c. Satisfacción	19
6. Medición del clima organizacional	21
a. Formas existentes para medir el clima organizacional	21
b. Dimensiones necesarias para elaborar el instrumento de medición	25
i) Dimensión axiológica	25
ii) Dimensiones objetiva y subjetiva	26
iii) Dimensión métrica	26
B. El Hospital y su organización	27
1. Definición	27
2. Clasificación	28
3. Organización	29
4. Departamento de Nutrición y Dietética	30

C. El Servicio de Alimentación	31
1. Definición	31
2. Objetivos e importancia	31
3. Organización	32
D. Hospitales Generales en la ciudad de Guatemala	33
1. Hospital General San Juan de Dios	33
2. Hospital Roosevelt	35
3. Centro Médico Militar	36
III. JUSTIFICACION	37
IV. OBJETIVOS	39
A. General	39
B. Especificos	39
V. RESULTADOS ESPERADOS	41
VI. MATERIALES Y MÉTODOS	43
A. Población y materiales	43
1. Instituciones	43
2. Expertos	43
3. Personal	43
4. Instrumentos de registro	44
B. Métodos	44
1. Para la selección de instituciones	44
2. Para la elaboración de la lista de factores priorizados	44
a. Revisión bibliográfica	44
b. Entrevista a expertos	45
3. Para el diseño del instrumento a empleados	45
4. Recolección de información	46
5. Tabulación de datos	46
6. Análisis e interpretación de datos	47
VII. RESULTADOS	49
VIII. DISCUSION	79
IX. CONCLUSIONES	93

X. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS	95
XI. RECOMENDACIONES	103
XII. BIBLIOGRAFIA	105
ANEXOS	109
Anexo 1: Las escalas de clima organizacional	
Anexo 2: Modelo global de medición del clima organizacional de Parra Luna	
APENDICES	115
Apéndice 1: Formulario para entrevista a expertos	
Apéndice 2: Cuestionario autoadministrado para personal	
Apéndice 3: Resumen de los factores que afectan el Clima organizacional según la literatura, por autores o fuentes	
Apéndice 4: Información sobre los expertos consultados	
Apéndice 5: Resumen de factores que afectan el clima organizacional de un servicio de alimentación hospitalario, según el criterio de expertos, Julio 1999	
Apéndice 6: Recomendaciones de expertos para mejorar el clima organizacional según entrevista, Julio 1999	

## LISTA DE CUADROS

	Página
<b>Cuadro</b>	
1. Las escalas del Clima Organizacional	111
2. Modelo global de medición del clima organizacional de Parra Luna	113
3. Información sobre los expertos	131
4. Resumen de factores que afectan el clima organizacional según criterio de expertos, Julio 1999	135
5. Recomendaciones de expertos para mejorar el clima organizacional, según entrevista, Julio 1999	139

## LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Lista de factores que afectan el C.O. según consulta a ocho fuentes bibliográficas	49
2. Factores que con mayor frecuencia afectan el C.O., en base a criterio de expertos	51
3. Comparación de factores según revisión bibliográfica y entrevista a expertos	53
4. Factores que afectan el C.O. según análisis y criterio del investigador	54
5. Sexo y tipo de puesto del personal encuestado	56
6. Edad del personal, según hospital	56
7. Tiempo de laborar del personal, por hospital estudiado	57
8. Opinión acerca de la capacitación, temas de superación y motivación, 1999	62
9. Cómo se considera cada persona respecto de sus obligaciones y al realizar su trabajo	66
10. Opinión acerca del horario y turnos de trabajo	68
11. Resumen de los factores que están afectando el Clima Organizacional de los Servicios de Alimentación estudiados	76
12. Factores que afectan el C.O. de los S.A. estudiados	77
13. Propuesta de Acciones Correctivas para Hospital General San Juan de Dios	97
14. Propuesta de Acciones Correctivas para Hospital Roosevelt	99
15. Propuesta de Acciones Correctivas para Centro Médico Militar	101

## LISTA DE GRAFICAS

	Página
<b>Gráfica</b>	
1. Escolaridad del personal encuestado, Septiembre 1999	58
2. Les afectan las relaciones con compañeros y superiores para trabajar bien?	59
3. Con quiénes tienen problemas o desacuerdos generalmente?	60
4. Afecta lo que piensan los demás de su trabajo?	61
5. Relación con compañeros	62
6. Relación con superiores	63
7. Relación con otros departamentos	64
8. Por qué trabajan en el servicio de alimentación?	65
9. Lealtad a la institución	65
10. Cómo les afecta el estado físico del Servicio de alimentación?	67
11. Cómo les afecta la situación de material y recursos para trabajar?	67
12. Los problemas personales afectan en el trabajo?	69
13. Personas con las que acostumbran hablar de sus problemas	70
14. Acerca de los beneficios y recompensas de la institución	71
15. Actitud en caso de llamadas de atención, según opinión del empleado	72
16. Opinión acerca de la equidad en la distribución del trabajo y en el trato a personal	73
17. Estado de ánimo el día de la encuesta	74
18. Salarios del personal	75

## RESUMEN

Esta investigación de tipo cualitativo o modelo de trabajo profesional fue diseñada para determinar los factores que afectan el clima organizacional de los servicios de alimentación, y sobre los resultados al realizar una propuesta de acciones de mejoramiento. Se escogió realizar la prueba en tres hospitales de la ciudad de Guatemala, el Hospital General San Juan de Dios, el Hospital Roosevelt y el Centro Médico Militar, cuyos servicios de alimentación están administrados por nutricionistas.

Por medio del criterio de doce expertos entrevistados y de la revisión de literatura consultada, se llegó a obtener una lista de trece factores que se consideraron los de mayor efecto sobre el clima organizacional. Se elaboró un cuestionario que incluyó preguntas cerradas y abiertas, el cual fue diseñado para que el personal indicara, en el anonimato, el tipo de ambiente que han creado y verificar si existen aspectos que les afectan para desempeñar un buen trabajo.

Se recolectó la información visitando cada servicio de alimentación cubriendo los diferentes turnos, donde el personal llenó su cuestionario o el investigador lo hizo por medio de una entrevista al empleado durante su labor. Se hizo un análisis estadístico univariado de los datos obtenidos, pues sólo se evaluó cada pregunta por separado, para cada hospital, para verificar si afectaba en el trabajo.

Se encontraron seis factores de los trece seleccionados, que afectan el clima de los servicios de alimentación, los cuales son la comunicación con compañeros, superiores y otros departamentos, la justicia y equidad, las condiciones físicas escasas o en mal estado de los servicios, el valor del trabajo, los conflictos por procesos disciplinarios y las relaciones interpersonales. Pero también la falta de capacitación y de responsabilidad de algunos empleados afecta mucho.

Para cada hospital se indicaron los factores que afectan su clima, explicando el problema encontrado, seguido de la propuesta de acciones correctivas, según recomendaciones de los expertos, basadas en su experiencia laboral en este ramo. Se recomienda realizar este tipo de estudios periódicamente, para identificar los problemas y así mejorar el clima organizacional, para dar un servicio de calidad al cliente externo y al interno. De esta manera se puede mejorar el instrumento diseñado y actualizarlo según sean las necesidades o los factores a evaluar en cada ocasión, e incluso el tipo de institución.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una organización es un grupo de personas que comprometidas en su trabajo, buscan cumplir un propósito, metas u objetivos determinados. Para alcanzar esas metas de forma realista, es necesario trabajar en condiciones adecuadas, por lo que el responsable, el administrador o gerente, deben utilizar incentivos para mantener una armonía entre los empleados. Es importante conocer y comprender la manera en que el personal interpreta su ambiente de trabajo o clima organizacional. Para dar una atención de calidad al cliente externo es de suma importancia controlar la calidad de vida en el trabajo del cliente interno o empleado.

Las organizaciones como los hospitales, que son instituciones públicas o privadas, están formadas de varios departamentos, entre los cuales se encuentra el departamento de Nutrición y Dietética. Este departamento tiene a su cargo el Servicio de Alimentación, en donde se prepara la alimentación especial y adecuada para los pacientes que reciben atención médica, así como para el personal de la institución. De acuerdo a la naturaleza de las instituciones, el clima organizacional que prevalezca en los servicios de alimentación estará condicionado por factores que favorecen o limitan el desempeño laboral y determinan el grado de motivación o satisfacción de cada empleado.

En Guatemala existen, entre otros, los hospitales General San Juan de Dios, Roosevelt y el Centro Médico Militar, en los cuales se consideró importante llevar a cabo un estudio para identificar los factores que afectan en mayor medida el clima organizacional en los servicios de alimentación. Con el desarrollo de un instrumento a ser utilizado por los administradores para detectar los factores condicionantes, y la realización de una propuesta de acción que modifique las tendencias encontradas, se puede dar inicio a un proceso de mejoramiento de la calidad basado en el adecuado clima organizacional.

El instrumento o cuestionario fue desarrollado definiendo las variables a estudiar, o posibles factores que afecten el clima, sobre la base de la revisión bibliográfica y el criterio de expertos entrevistados, con lo cual se llegó a obtener una lista de trece factores para analizar. El cuestionario auto administrado consta de varias preguntas cerradas y otras abiertas, para conocer el punto de vista del empleado, y poder determinar los factores que están afectando en cada servicio de alimentación de los tres hospitales. La interpretación de resultados se fundamentó en el análisis estadístico univariado aplicado a cada pregunta con relación a las posibles respuestas establecidas.

Se encontró que la falta de justicia y equidad, así como la comunicación con compañeros, superiores y otros departamentos es un factor que afecta en todos los servicios de alimentación estudiados, e impide que se tenga un clima organizacional agradable y favorable para desempeñar un buen trabajo. En los hospitales públicos estudiados es de importancia el efecto negativo sobre el personal en las condiciones de trabajo. En el Hospital General San Juan de Dios el clima organizacional se ve afectado por las relaciones con compañeros y superiores, así como por los conflictos por procesos disciplinarios y por la falta de reconocimiento del trabajo del personal. También la falta de responsabilidad de algunos empleados afecta mucho al resto del personal, crea un ambiente de injusticias e inconformidades, por sobrecarga de trabajo y represalias generales. En los hospitales nacionales se ve afectado el clima también por la falta de capacitación, principalmente del personal nuevo, así como por las condiciones físicas escasas o en mal estado de los servicios, impidiendo la realización de las tareas de forma productiva y agradable.

Se recomienda realizar este tipo de estudios periódicamente, anual o semestral, para identificar los problemas y tomar acciones correctivas y así mejorar poco a poco el clima organizacional, con el fin de ofrecer un servicio de calidad, tanto al cliente externo como al cliente interno, que es el empleado.

## II. ANTECEDENTES

### A. La organización y el clima organizacional

#### 1. La organización

Organizar es “juntar diversos órganos con una finalidad común, en proporciones armoniosas y de duración adecuada, para el cumplimiento de una tarea determinada” (Kémeny, 1961. p.21). También se le denomina así al proceso de “ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización para alcanzar sus metas” (Stoner et.al., 1996. p. 12).

Por consiguiente, una organización es una estructura de relaciones mediante la cual se controlan personas, dinero, material y tiempo a fin de lograr metas fijadas de antemano (Morgan, 1983. p. 16). En términos generales, es un grupo de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado, donde una organización puede ser una empresa, compañía, corporación, firma, entidad o institución, sea sociedad anónima, o no, de carácter público o privado, que tiene sus propias funciones y administración (Dunette y Kirchner, 1990. p. 174 ; Malevski y Rozotto, 1995. p. 23).

La organización debe concebirse como un sistema con objetivos o funciones múltiples (Chiavenato, 1995. p. 743), donde un sistema se define como “un grupo de unidades o conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado o complejo” (Chiavenato, 1995. p. 727). Las organizaciones son sistemas porque tienen límites y capacidad para auto perpetuarse y desarrollarse (Chiavenato, 1995. p. 605). El sistema de una organización no es cerrado, donde se rige por sus propias leyes, sino debe considerarse como un sistema abierto, sensible, en constante interacción con el ambiente, con capacidad de respuesta a los cambios ambientales, ya que recibe materia prima, personas, energía e información, para transformarlos o convertirlos dentro de sus límites, en productos o servicios que se envían al ambiente (Chiavenato, 1995. p. 605, 743).

El ambiente es por tanto, todo aquello que rodea a una organización o sistema, constituido por un conjunto de condiciones, donde las principales son las condiciones tecnológicas, las legales, las políticas, las económicas, las demográficas, las ecológicas y las culturales (Chiavenato, 1995. p. 790-791). La relación entre el medio ambiente y la organización tiene su razón en la estructura de los objetivos, la cual establece la base. No se busca únicamente un sólo objetivo, ya que se necesita satisfacer una enorme cantidad de requisitos impuestos por el medio ambiente y por la organización interna de los participantes (Chiavenato, 1995. p. 482). Aunque el personal asociado con la organización considere a la institución como el medio para satisfacer sus propias metas y aspiraciones, los objetivos de la organización tienen prioridad en cuanto a importancia (Morgan, 1983. p. 16).

Es importante aclarar que no todas las organizaciones son iguales ni tienen los mismos propósitos. Las diferencias se notan en el tamaño, pero principalmente en la variedad de los órganos componentes, los cuales se especializan en la ejecución de distintas tareas. En una empresa se obtiene producción y distribución de bienes, pero en una institución se habla de producción y distribución de servicios, pues se atienden necesidades de la población. (Kemény, 1961. p.22)

A continuación se desarrollará el tema acerca de las organizaciones de servicio, como las del cuidado de la salud, enfatizando sobre el servicio y la calidad de atención al cliente.

## **2. Las organizaciones de servicio**

Se habla de servicio cuando los clientes o receptores evalúan el producto inmediatamente después de la compra, es decir que lo experimentan al comprarlo, por lo que deben confiar en que la empresa cumpla su promesa. Un servicio es “el resultado generado por actividades en la interfase entre el proveedor y el cliente”, así como las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente. Un cliente o receptor del servicio puede ser un consumidor, un usuario final, un beneficiario o bien una unidad dentro de la misma organización, llamado cliente interno. (Berry, 1995. p. 128; Malevski y Rozotto, 1995. p.23-24)

Para prestar un servicio extraordinario, es importante organizarse, pero se necesita una estructura que facilite lo siguiente: el liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio, orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio, conocimientos y recursos técnicos para respaldar el mejoramiento del servicio, soluciones y recomendaciones relativas a problemas específicos de la calidad del servicio, prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día y la recuperación excelente cuando el servicio original falla. (Berry, 1995. p. 142-143)

Las organizaciones de servicio, en especial para este estudio las organizaciones para el cuidado de la salud en general, y los hospitales en lo particular, se enfrentan a presiones de todos los frentes: de tecnología médica, de consumidores, del personal y de las fuentes de subsidios. La administración hospitalaria se hace cada vez más difícil, por lo que es muy importante encontrar la manera de satisfacer las exigencias y problemas. Pero mejorar la calidad del servicio no sólo implica comprender al cliente interno y externo, sino también comprender el servicio. (Berry, 1995. p. 103; Boss, 1991. p.7)

Por consiguiente, la participación directa en el mejoramiento del servicio puede ser emocionante, motivante y esclarecedora. El mejorar el servicio pasa a ser un asunto personal además de organizacional, tanto del empleado como de la gerencia. Las personas que participan en el mejoramiento del servicio se pueden convertir a la causa y aportar creatividad, orientación, ejemplo y otros elementos del liderazgo en servicio. (Berry, 1995. p.28)

Por eso las compañías de servicio de gran éxito tienen una razón de ser. El servicio de calidad debe ser parte integral y soporte de la creación de valor para los clientes. En la estrategia de servicios son importantes los cimientos de un servicio de calidad, constituidos por la confiabilidad, la sorpresa, la recuperación y la equidad. Con ellos se logra conservar la confianza del cliente. Al no haber equidad del servicio o al perder la confianza, el cliente pierde a corto plazo, pero la compañía pierde a largo plazo. (Berry, 1995. p. 92 y 133)

Para juzgar la calidad del servicio, los clientes utilizan cinco dimensiones o criterios que son la confiabilidad, las cosas tangibles, la prontitud de respuesta, la seguridad y la empatía. La confiabilidad es la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad. Las cosas tangibles representan la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación. La prontitud de respuesta es la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno. La seguridad se refiere a los conocimientos y a la cortesía de los empleados, así como a su habilidad para transmitir seguridad y confianza. El último criterio es la empatía, el cual refleja la atención personalizada que se presta a los clientes. De las cinco dimensiones, la más importante y por la que el cliente está más atento es la confiabilidad. (Berry, 1995. p. 93)

La confiabilidad se conoce como la piedra angular de toda estrategia eficaz de servicio, ya que si el servicio no es confiable, tampoco sirve de nada la amabilidad del personal de contacto con los clientes, concluyendo que la compañía es amable pero incompetente (Berry, 1995. p. 104). Todos los empleados prestan un servicio, sirviendo a clientes internos o externos, y la calidad del servicio interno afecta la calidad del servicio externo (Berry, 1995. p. 298). Por eso se define la calidad como el "conjunto de propiedades y características del servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas, que pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente"(Malevski y Rozotto, 1995. p. 23). En términos generales, los clientes esperan que las compañías de servicio cumplan sus promesas (confiabilidad), ofrezcan instalaciones limpias y cómodas (cosas tangibles), presten el servicio oportunamente (prontitud de respuesta), sean competentes y corteses (tranquilidad y seguridad) y atiendan con interés y de manera individualizada (empatía) (Berry, 1995. p. 127).

Para lograr los objetivos de una empresa, se evalúa el desempeño y se recompensa la excelencia con retribuciones. Pero no sólo deben existir las evaluaciones y las retribuciones, sino otras fuentes de inspiración para llegar a la excelencia, como lo son el liderazgo en servicio, el cumplimiento de la misión de alto propósito de la empresa, el crecimiento personal, el estado mental de estar facultado, el compañerismo y el trabajo en equipo (Berry,

1995. p. 286-287). Con ésto se desea fomentar la creación de un clima organizacional o ambiente de trabajo que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa y del personal.

### 3. El clima organizacional

#### a. Definición

El concepto de clima organizacional nació operacionalizado mediante la medición de evaluaciones cualitativas de las percepciones individuales de diferentes aspectos de las organizaciones (Lagos, 1994. p. 16), y hoy en día se toma en cuenta no sólo el punto de vista del personal sino que se analiza el entorno o factores internos y externos a la organización.

El clima organizacional se define como “el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía”, es decir al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía o de la organización completa (Keith, 1983. p.111). También se ha definido como “los efectos sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del personal y sobre el logro de los objetivos de la organización” (Chruden y Sherman, 1977). El clima no se puede ver ni tocar, pero existe en realidad, rodeando y afectando todo lo que sucede dentro de la organización. Se trata entonces de un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida o cultura de una organización (Keith, 1983. p.111). Otros autores lo definen como “las percepciones compartidas de los empleados respecto de las prácticas, procedimientos y tipos de comportamientos que se ven recompensados y apoyados” (Schneider, 1990. p. 384). Como muchos climas suelen existir simultáneamente juntos en una sola organización. “el clima es mejor considerado como la base específica para una dirección dada, siendo un clima para algo”, como para servicio, calidad, apoyo, innovación, seguridad, entre otros. (Schneider et.al., 1998. p. 151)

El clima organizacional es por tanto el ambiente o atmósfera colectiva de un lugar de trabajo, creado por los mismos empleados de la organización diariamente, el cual no es estático e incambiable, aunque algunos climas sean únicos para cada organización. Un clima organizacional adecuado o saludable es muestra de productividad, por lo que generalmente se

ve afectado por variables que influyen en la satisfacción del personal, y por consiguiente en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Toda organización crea su propio clima o cultura organizacional, con sus propios tabúes, normas, valores, actitudes, costumbres, usos y creencias compartidas por los miembros de la organización (Chiavenato, 1995. p. 749; Stoner *et.al.*, 1996. p. 198). El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal, así como las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema (Chiavenato, 1995. p. 749).

#### **b. Importancia del clima organizacional**

El servicio ofrecido por los seres humanos es más variable que el ofrecido por las máquinas, siendo la realidad de la condición humana. El uso intensivo de mano de obra agrega al proceso de producción más variabilidad que cuando las máquinas dominan el proceso. Las personas que prestan servicios son distintas entre sí en habilidades técnicas, actitudes de servicio y personalidades. También difieren en la forma de prestar un servicio a cada cliente, y según las circunstancias de cada situación, siendo afectados por la actitud del cliente, el grado de fatiga que presente el empleado, o la complejidad del servicio. En los servicios de uso intensivo de mano de obra existe más tendencia a fallos. (Berry, 1995. p.95)

Por ello es muy importante crear un clima organizacional o ambiente de trabajo favorable dentro de una organización, y así poder cumplir los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal (Chruden y Sherman, 1977). Se puede decir que el clima organizacional es a la organización lo que la personalidad es al individuo, que forma parte de ella, pero que se puede cultivar de manera positiva.

Es conocido que las organizaciones sociales poseen una cultura o patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos, que se transmiten a los nuevos miembros del grupo (Chiavenato, 1995, p. 749). Con mayor razón la calidad de las relaciones entre el personal, lo que conforma el clima organizacional en una organización, es función de varios factores, no solamente de los factores externos que juegan un rol importante, sino también de los factores internos. Los factores externos que afectan son los económicos, los políticos o de gobierno y los sindicatos; por otro lado las condiciones internas que afectan son la cultura organizacional y los valores, reflejados por la atmósfera de las relaciones del personal. (Milkovich y Boudreau, 1988, p. 586-587)

Las funciones del clima organizacional, importantes a conocer, son varias, entre las cuales se encuentran la definición de los límites o establecimiento de distinciones entre una empresa y otra, la transmisión de un sentido de identidad a sus miembros, la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales, la incrementación de la estabilidad del sistema social reduciendo la rotación de personal, la creación de un vínculo social que ayuda a mantener unida a la empresa al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer o decir a los empleados y por último la creación de un mecanismo que controla y da sentido a todo, para guiar y modelar las actitudes y el comportamiento de sus miembros. Por ello la cultura se transmite de varias formas, siendo las más fuertes y comunes las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. (Sosa, 1995, p. 160)

La cultura organizacional o cultura corporativa es bastante estable, no cambia con rapidez, con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas sobre la forma en que se deben comportar las personas (Sosa, 1995, p. 157).

Otro aspecto importante del clima, como se explica más adelante, es que influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, afectando directamente la productividad y rentabilidad de la empresa. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima de la organización. Estas expectativas tienden a llevar a la motivación. Un clima propicio, estable, es una cuestión a largo plazo, y depende de muchas personas, tanto de los empleados como

de los gerentes, administradores y supervisores. El papel de los gerentes y administradores es entonces el de mantener la armonía en el trabajo, considerándolo desde el punto de vista del personal, elaborando una perspectiva del clima a largo plazo como un activo de la organización, para poder cumplir los objetivos de la organización. (Keith, 1983. p.111; Lagos, 1994. p. 10)

Aunque un clima adecuado es importante, a la vez que necesario para desarrollar y cumplir el trabajo y encontrar la satisfacción, también lo es el conjunto de la estructura de la organización, es decir la jerarquía en sus diferentes grupos de superiores. (Boyd y Kline, 1991. p. 305-310)

Es necesario entonces el conocimiento anticipado y periódico del clima organizacional y socio-laboral, lo que representa el primer paso para una dirección cibernética moderna, que es “la ciencia del control de la eficacia en la acción”, siendo anticipadora y automáticamente correctora de los fines perseguidos por las empresas y organizaciones (Garmendia y Parra, 1993. p. 173 ).

La gerencia de los recursos humanos debe denominarse y actuar como Gerencia de Servicios a clientes internos, siendo los gerentes y directores los responsables por el manejo de sus recursos humanos (Rico, 1996. p. 130) . Debe existir una necesidad diaria de comprender, custodiar y manejar la satisfacción del personal por parte de las direcciones y gerencias, gracias al contacto diario, información y datos existentes. (Rico, 1996. p. 132)

Como gerentes, se tiene bastante dominio sobre el ambiente inmediato de trabajo y se debe comprender la necesidad de proveer medios ambientales apropiados para los trabajadores así como para sus tareas (Stoner, 1982). La gerencia debe crear un clima para cumplir los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de los empleados (Chruden y Sherman, 1977). Los subalternos desempeñan un papel crítico en influir sobre el estilo de liderazgo del gerente (Stoner, 1982). Los individuos que se encuentran en los escalones superiores de la organización pueden tener una influencia considerable en la comunicación y establecimiento del ambiente de trabajo. La percepción

de sus propias funciones, así como actitudes y sensibilidad hacia los subordinados, son factores de importancia en la propia habilidad de comunicar y dirigir. (Chruden y Sherman, 1977)

### c. Elementos del clima organizacional

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro, hasta desfavorable. Los patronos y los empleados anhelan llegar a tener un clima más favorable de trabajo debido a los beneficios, como lo son el mejor desempeño y la satisfacción en el empleo. (Keith, 1983. p.112-113)

Los empleados sienten que existe un clima favorable cuando hacen algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Algunas personas tienen este sentimiento al tomar trabajos que representen un desafío o que sean intrínsecamente satisfactorios, y muchos buscan la responsabilidad. En general buscan ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos, sintiendo que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas. (Keith, 1983. p.112-113)

Un clima favorable se puede crear con varios elementos necesarios que contribuyen a cumplir los objetivos de la empresa, los cuales se mencionan a continuación (Keith, 1983. p.112-113): la calidad de liderazgo, el grado de confianza y la responsabilidad, la comunicación ascendente y descendente, el sentimiento de realizar un trabajo útil, las recompensas justas, las presiones razonables del empleo, las oportunidades de crecimiento, los controles razonables, la estructura y la burocracia, así como el compromiso o la participación del empleado. Todo lo mencionado anteriormente afecta el clima de la organización y se pueden separar en factores internos a la empresa, que pueden ser modificados con mayor factibilidad que los factores externos, los cuales no dependen solamente del gerente y de los empleados, sino de las políticas, de la economía, de la burocracia, entre otros. En el anexo 1 se presentan algunas escalas características del clima organizacional que se pueden encontrar en las empresas.

#### 4. Variables que determinan y afectan el clima organizacional

Existen muchas variables que determinan y afectan de una u otra manera el clima organizacional de una empresa o la atmósfera de trabajo, pero se pueden dividir, según Emery, en dos grandes grupos: Las variables externas y las internas (Documento de R. Sbragia, adaptado por J.A. Alvarez para el Seminario Taller de Alto Nivel Ejecutivo sobre Cultura Organizacional, en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, Guatemala). (Alvarez, 1999)

Las variables externas son las que utiliza el Sindicato de trabajadores generalmente para controlar y presionar sobre el ambiente, las cuales no siempre son fáciles de modificar, por ser externas a la organización o al departamento en cuestión. Entre estas variables se mencionan los sueldos, la seguridad en el trabajo, la salud, los beneficios y recompensas, la estabilidad laboral, los procedimientos o procesos de trabajo, las políticas de la empresa o del país, entre otros, que no dependen de los trabajadores y sus superiores, sino del ambiente externo, de la situación general y políticas del país, de la naturaleza, y en ocasiones de personas ajenas a la organización. (Alvarez, 1999)

En cambio las variables internas a la organización son utilizadas por el administrador para incentivar a su personal, las puede modificar junto con los empleados para lograr crear un ambiente de trabajo agradable, sin descuidar los objetivos de la empresa. El clima se ve afectado por el tipo de personal, en cuanto al aprendizaje, al apoyo mutuo y respeto entre ellos o trabajo en equipo, a la posibilidad de crecimiento o de tomar decisiones, por el significado del trabajo para cada uno y por la responsabilidad y lealtad que se adquiere. En general todo lo relacionado con todo el personal de la organización o departamento, así como su conducta, afecta el clima organizacional. (Alvarez, 1999)

Se debe tomar en cuenta también que dentro de todas las variables, la tecnología es una variable ambiental, pero también es organizacional, en la medida en que hace parte del sistema interno de la organización, y por tanto, influye en él y en su ambiente de trabajo, es decir es un recurso interno propio que influye sobre la organización y los demás recursos.

proporcionando mejor desempeño en la acción y mayor capacidad para que la organización se enfrente con las fuerzas ambientales. (Chiavenato, 1995. p. 798)

Para este estudio se analizará el grado en que afectan las variables internas al clima organizacional o atmósfera de trabajo, por lo que a continuación se explicarán más detalladamente las variables que se tomarán en cuenta.

#### **a. Las bases para determinar las variables internas**

Cada individuo aporta sus propios intereses, actitudes y necesidades al ambiente de trabajo. La jerarquía de las necesidades humanas de Maslow probablemente ha recibido mayor atención de parte de los gerentes que cualquier otra teoría sobre motivación. Maslow contempla la motivación humana sobre la base de una jerarquía de cinco necesidades, que tienen implicaciones directas para la administración del comportamiento humano en las empresas. Las cinco necesidades son las siguientes (Stoner, 1982): las fisiológicas que comprenden la necesidad de aire, agua, alimento y sexo; las de seguridad que incluye las de seguridad personal, orden y estar libre de miedo y amenazas; las sociales, que son la necesidad de pertenecer a un grupo, de tener y dar amor, de afecto y de contactos humanos; las de estimación que comprenden las necesidades de autorrespeto, de estimación propia, de logro y del respeto de otros; y por último las de autorrealización, que comprenden las necesidades de crecer, de verse realizado, de desarrollar el potencial propio.

Todo ser humano, puesto que vive en una sociedad, debe establecer un equilibrio entre él y su ambiente humano, de la misma manera que debe establecerlo entre él y su mundo físico. La naturaleza social del hombre crea algunas necesidades interpersonales, que debe satisfacer, al mismo tiempo que evita causarse daño. Aunque cada persona tiene diferentes grados de necesidad y distintos mecanismos para manejarlos, la gente tiene tres necesidades interpersonales en común y se resumen en las siguientes (Schutz, 1987): la necesidad de incorporación, la necesidad de control y la necesidad de afecto. La primera, la necesidad de incorporación, se da manteniendo una relación satisfactoria entre el yo y las demás personas respecto de la interacción o al sentido de pertenencia a un grupo, como estar

con otras personas, pertenecer a un grupo u organización, o del otro extremo, buscar menos contacto, conservar la intimidad. Por su parte, la necesidad de control se da manteniendo una relación satisfactoria entre uno mismo y las demás personas respecto del poder y la influencia. Cada uno es distinto, ya que unos necesitan controlar a los demás, en forma positiva siempre, y otros tienen un grado en que desean que los demás los controlen, pues dependen de otros para tomar decisiones. Y por último la necesidad de afecto se da al mantener una relación satisfactoria entre el yo y las otras personas respecto del amor y el afecto. Es muy importante que en el trabajo se entienda el ambiente de amistad.

Como se ven involucrados sentimientos y necesidades, se habla de la administración de los recursos humanos o administración de personal. El personal es el elemento humano, la eficacia de todos los demás factores, ya que son operados por hombres. La ayuda y la actitud del personal condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos, como producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, registros, conservación y aún la misma Administración General. (Reyes, 1986) Dentro de la organización pueden existir grupos especiales o subculturales, compuesto de individuos de varias profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores. Sus diferentes valores crean barreras para la comunicación, que son difíciles de traspasar, afectando el ambiente de trabajo. (Chruden y Sherman, 1977)

En la fórmula del éxito, la gente es el ingrediente más importante. El personal puede ser el catalizador, ya que un buen personal bastante motivado e involucrado en las actividades puede lograr que los otros elementos funcionen en conjunto para alcanzar el éxito que la organización persigue. Entre algunas señales que indican que una organización tiene una fuerza laboral que quizá no desarrolle todo su potencial, se encuentran los altos niveles de enfermedad, los registros de tiempo de actividades deficientes y altos niveles de ausentismo, la alta rotación de personal, la falta de voluntad para aceptar responsabilidades o adoptar cambios, los deficientes estándares de calidad, la gran cantidad de daños en las máquinas, al alto número de accidentes, el bajo presupuesto para entrenamientos, la baja producción por falta de recursos, la poca comunicación ascendente o la mucha descendente o entre colegas, y las metas de la empresa y personales no alcanzadas, entre otros. (Cane, 1997. p. 16-17)

### b. Las variables internas del clima organizacional

En investigaciones acerca del efecto del estilo directivo sobre los resultados de la empresa, Rensis Likert en 1965, presentó un modelo donde las variables causales inciden directamente sobre las variables intervinientes que están compuestas por el sistema individual de percepciones, la personalidad, las actitudes, las motivaciones y las conductas (Lagos, 1994. p. 12). Las variables intervinientes, que determinan el clima organizacional detectadas por medio de un diagnóstico, en el primer seminario de Desarrollo Organizacional en Latinoamérica, son las siguientes: La falta de conciencia y continuidad en planes y programas, la mala administración de los recursos humanos, la falta de motivación por falta de reconocimiento, la falta de cooperación y existencia de celos profesionales, la excesiva burocracia, la falta de comunicación e información, la existencia de un compromiso político importante con la sociedad y la falta de coordinación intra e interinstitucional (Lagos, 1994. p. 178). En una palabra, lo que más afecta es el estilo gerencial y el liderazgo ejercido por los jefes, la relación con los superiores y los compañeros, la comunicación y motivación, así como la participación para el logro de los objetivos.

En resumen, las variables internas que afectan el clima organizacional coinciden con las variables de G. Homans, como la interacción, las actividades, los sentimientos y normas, las cuales se relacionan con los individuos y sus características de temperamento, personalidad, actitudes y expectativas, produciendo resultados medidos por la satisfacción, crecimiento personal y producción del sistema social que se analiza (Lagos, 1994. p. 10).

Por otro lado, a las relaciones del personal afectan varios factores como son la comunicación, protección, asistencia a los empleados, la cooperación y el conflicto. La comunicación es importante a todo nivel, tanto con los superiores como con los compañeros. Como protección se entiende la seguridad y la salud del empleado, además de lo relacionado con el seguro social, la pensión, las relaciones con compañeros fumadores, homosexuales, alcohólicos, drogadictos, enfermos de Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) y problemas respecto al abuso sexual en el trabajo. Es muy importante la asistencia a los

empleados, sobre todo por problemas personales. Un empleado se sentirá cerca de la organización si se preocupan de él y pueden ayudarlo o guiarle para solucionar sus problemas financieros, legales, maritales, familiares, mentales, de enfermedad, con su identidad, acerca de los horarios flexibles, el cuidado de los niños, entre otros, pero sobre todo el estrés. (Milkovich y Boudreau, 1988. p. 588-619)

Otro factor que afecta las relaciones en el trabajo es la cooperación, es decir cómo se desarrolla el trabajo en equipo, si la calidad de vida es lo esperado, si existen buenas relaciones con los superiores, si dejan desarrollar la creatividad del empleado y la iniciativa en la organización. Por último se encuentra el afrontamiento y aceptación del conflicto en la organización, es decir la forma en que se toman los procesos disciplinarios como el consejo oral o escrito, las reprimendas para corrección, así como las formas o proceso de despido que existe. (Milkovich y Boudreau, 1988. p. 588-619)

La manera de conocer la importancia de las características del cargo y de la satisfacción en el trabajo son las siguientes: buen seguro de salud y otras prestaciones, trabajo interesante, seguridad laboral, oportunidad de adquirir nuevas destrezas, una semana o más de vacaciones, trabajar independiente o dependientemente, reconocimiento de los compañeros, horario normal sin fines de semana ni noches de trabajo, cargos en que se puede ayudar a otros, limitar el estrés en el trabajo, altos ingresos, trabajar cerca de casa, tener un trabajo importante para la sociedad, oportunidades de ascender, contacto con mucha gente, horario flexible, entre otros. (Berry, 1995. p. 291)

Todos los factores del clima organizacional mencionados anteriormente, tanto externos como internos, afectan algunos aspectos importantes en el desarrollo de una organización, como se describe a continuación.

##### **5. Factores afectados por el clima organizacional**

Los investigadores han intentado descubrir cómo determinado trabajo afectará el deseo del individuo de desempeñar bien esa tarea específica. A fines del decenio de 1950,

Herzberg y sus asociados llevaron a cabo un estudio sobre actitudes de 200 personas, ingenieros y contadores. Se pidió a las personas que indicaran cuándo se habían sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo y ocasiones en que se habían sentido mal. Encontraron varios factores y concluyeron que la satisfacción o descontento en el trabajo se producen por dos grupos diversos de factores que denominó "factores de satisfacción y de descontento" o "de motivación e higiénicos" respectivamente. (Stoner, 1982)

Con esta teoría, Herzberg sugiere que el trabajo puede contener los dos factores, los de motivación y los de higiene, en cuanto que los primeros pueden motivar y entusiasmar a los operarios respecto a su trabajo, y los segundos pueden causar insatisfacción si no se cumplen. (Domínguez et.al., 1995)

A continuación se mencionan algunos ejemplos de los dos factores de la teoría de Herzberg. Los factores de satisfacción comprenden el logro, reconocimiento personal, responsabilidad, progreso y crecimiento, naturaleza del oficio (contenido del trabajo) y las recompensas (Domínguez et.al., 1995; Stoner, 1982). Por el contrario los factores de descontento representan las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía y administración, relaciones sociales de trabajo, niveles salariales, seguridad y supervigilancia. (Domínguez et.al., 1995; Stoner, 1982)

Las investigaciones posteriores indican que la teoría de los dos factores simplifica exageradamente la relación existente entre satisfacción y motivación, y que idénticos factores pueden producir satisfacción a un sujeto y descontento a otro, lo cual afecta en el comportamiento diario o desempeño de sus actividades. (Stoner, 1982)

#### a. Motivación

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, influyendo en la conducta humana, característica difícil de entender por las diferencias en las personalidades de los empleados (Stoner *et.al.* 1996. p. 484; Dunette y Kirchner, 1990. p. 145). La motivación se debe

reponer periódicamente, ya que permite a los gerentes, como instrumento, ordenar las relaciones laborales en las organizaciones (Stoner *et.al*, 1996. p. 685).

La gente difiere en la naturaleza de los motivos que los impulsa a la acción, y se puede observar que los mismos incentivos son contestados de manera diferente. No sólo difieren en lo que buscan en sus empleos, sino también en la facilidad con que sus motivos se satisfacen (Dunette y Kirchner, 1990. p. 144). Un motivo no se encuentra generalmente solo o aislado, pues una persona experimenta una diversidad de deseos, presentados en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación, a medida que se satisfacen o se frustran, por lo que se puede incluso llegar a crear conflicto. Porque para satisfacer un motivo, muchas veces se logra a expensas de no satisfacer otro (Dunette y Kirchner, 1990. p. 143). Existen muchos motivos humanos o factores que afectan la motivación, dependiendo de la conducta de la persona, que es complicada y tiene muchas facetas. Entre estos factores se pueden resumir cuatro conceptos: la seguridad, la afiliación, la competencia y estimación, y por último el logro. (Dunette y Kirchner, 1990. p. 151)

Generalmente los empleados son motivados mientras exista seguridad, es decir que no haya amenaza a su bienestar por factores evidentes como son las condiciones peligrosas de trabajo, y por factores sutiles como la amenaza de la pérdida del empleo. Es entonces importante contar con planes de seguridad, como pensiones y seguros (Dunette y Kirchner, 1990. p. 151-152). Pero no sólo la seguridad física es necesaria, sino también la necesidad emocional de seguridad, el deseo de la gente de tener contactos interpersonales y relaciones afectuosas y amistosas. A esto se le denomina deseo de afiliación. (Dunette y Kirchner, 1990. p. 152-155)

Otro motivo humano que afecta la motivación es la competencia y estimación, ya que los empleados experimentan estimación a través de la retroalimentación del medio de trabajo, en forma de reconocimiento o aprecio recibido de los compañeros y superiores. Además es de importancia este sentimiento, pues la gente se comporta como si tratara de confirmar sus sentimientos acerca de su valor y competencia personal. (Dunette y Kirchner, 1990. p. 155-157) Relacionado con la estimación y la competencia, el ser humano tiene el deseo de lograr

algo de importancia. Aunque la gente difiere en el grado de satisfacción por lo que realiza, el logro también difiere, dependiendo de la importancia que tenga el éxito para el empleado o el valor de los tipos de metas personales, y qué tan alcanzable es el logro. (Dunette y Kirchner, 1990. p. 157-159)

La motivación es también un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño personal, aunque también son importantes otros factores como la capacidad, los recursos y las condiciones para el desempeño. (Stoner *et.al*, 1996. p. 685)

### **b. Desempeño**

El desempeño organizacional o gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización o gerencia, obteniendo el grado en que alcanza los objetivos acertados, es decir el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo. La eficiencia es hacer correctamente las cosas o hacer las cosas bien, mientras que la eficacia es hacer las cosas correctas o hacer lo que se debe hacer. (Stoner *et.al.*, 1996. p. 9)

Las áreas claves del desempeño o áreas clave de resultado son los aspectos de una unidad u organización que deben funcionar en forma eficaz para que ésta entera logre el éxito, involucrando sus principales actividades (Stoner *et.al*, 1996. p. 615). Las normas usadas en las áreas funcionales para medir el desempeño en el área de producción son la calidad, la cantidad, los costos y el desempeño individual en el trabajo. En el área de administración de personal o recursos humanos, el desempeño se mide a través del efecto que causen las relaciones laborales, la rotación de personal y el ausentismo laboral. (Stoner *et.al*, 1996. p. 616)

### **c. Satisfacción**

La calidad es la satisfacción del cliente externo pero también del interno, donde las características del producto y la falta de deficiencias son los principales determinantes de la satisfacción. El cliente es aquel a quien un producto o proceso impacta. Los clientes pueden ser externos, donde se incluyen no sólo al usuario final sino también a

los procesadores intermedios y a los comerciantes, así como los cuerpos regulatorios gubernamentales. Entre los clientes internos se incluye el personal del departamento, pero también a otras divisiones de una organización. (Juran y Gryna, 1995, p. 3-5)

Se ha encontrado que la satisfacción en el trabajo, así como en la vida, está muy vinculada con las relaciones interpersonales que existen en el trabajo, existiendo la posibilidad de crear respuestas a los conflictos tanto en el empleo como en la familia. En una revisión de varios estudios referentes a este tema, se encontró que las mujeres con familia, y que trabajan, sienten menos satisfacción o están insatisfechas con su trabajo y con su vida, creando conflictos en las relaciones de familia y de trabajo, por no ser valoradas o tratadas como desearían. (Kossek y Ozeki, 1998, p. 139-149)

En general se ha visto que la satisfacción en el trabajo del empleado depende muchas veces de las relaciones interpersonales, entre superiores y subordinados. De los resultados obtenidos en los estudios, se recomienda para futuras investigaciones, enfatizar sobre lo que es modificar el trato interpersonal de los supervisores hacia los empleados, por medio de capacitación y retroalimentación, siendo más factible que la modificación del sistema organizacional y sus políticas. Es importante llegar a satisfacer a los empleados, pues se ha visto que existe una relación fuerte entre las relaciones interpersonales o la forma de percibir cómo son tratados, con la satisfacción, y por consiguiente afectando el desempeño mismo. (Donovan et.al., 1998, p. 683-692)

El personal de una organización busca la satisfacción en el cargo, que es función del contenido o de las actividades retardadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Según Herzberg (Herzberg, 1969), los factores que conducen a ello se denominan factores motivacionales o satisfactores, los cuales son la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso, en relación con el trabajo mismo o el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño de la tarea. También se comparan los factores de satisfacción con los de insatisfacción en el trabajo. Entre los factores de insatisfacción o higiénicos se encuentran los sueldos y salarios, las condiciones laborales, la política y administración de la compañía, las relaciones con los superiores y compañeros, así

como los beneficios y servicios sociales, es decir todo lo que afecte el contexto donde se realiza el trabajo, creando el clima organizacional. (Chiavenato, 1995. p. 528-529; Stoner *et.al*, 1996. p. 495)

## **6. Medición del clima organizacional**

Los sistemas de medición deben ser simples, aunque usen varias mediciones y diversas fuentes de información, ya que lo complicado y enredado no cautiva la atención de los empleados. Es de beneficio la retroalimentación oportuna, con informes frecuentes, para informar a los empleados de servicios la cuenta de su propio progreso. Las evaluaciones colectivas estimulan el trabajo en equipo, incluida la enseñanza dentro del grupo, lo cual desencadena la presión de grupo, poderoso factor de motivación. (Berry, 1995. p. 296- 297)

### **a. Formas existentes para medir el clima organizacional**

Se han elaborado varias formas de medir el clima organizacional de una empresa. Se puede medir un número determinado de elementos del clima, asignándose calificaciones numéricas que se interpretan. Litwin y Striger elaboraron una encuesta que cubre nueve elementos y Rensis Likert elaboró un mecanismo que se aplica al estilo gerencial, con una encuesta que cubre siete elementos. (Keith, 1983. p.113-114)

Los investigadores Litwin y Striger aplicaron su encuesta en varias organizaciones con los nueve elementos que se mencionan a continuación (Keith, 1983. p.114): Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, normas, conflicto e identidad. En su estudio concluyó que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos, y se determinó que el clima afecta la motivación, el desempeño y la satisfacción. (Keith, 1983. p.114)

Por su parte, Rensis Likert cubrió los siguientes siete elementos (Keith, 1983. p.114): procesos de liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, proceso de interacción-influencia, toma de decisiones, fijación de metas y control. Este investigador utilizó como opciones en el cuestionario los calificativos de los diferentes sistemas de administración,

como lo son el autocrático y muy estructurado, o más humano y participativo. Concluyó que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo. (Keith, 1983. p.114)

Las compañías que miden su clima trazan un diagrama del mismo usando los “Diagramas de perfil del clima” usando los elementos que se deseen analizar. Así se logra tener una evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. Estos diagramas han llegado a ser una base de examen y análisis del clima de la empresa para elaborar planes con el propósito de mejorarlo. (Keith, 1983. p.114-115)

Por otro lado, las empresas consultoras, especializadas en analizar el clima organizacional, utilizan diferentes métodos para ello, desde métodos cualitativos, cuantitativos, y mixtos, siendo los últimos los más recomendados, porque no sólo se conoce el punto de vista del personal, sino también se analiza desde un punto de vista externo a la empresa. También se utilizan escalas de comparación, preguntando a los encuestados que comparen la situación actual de su empresa con un ideal . En algunos países se utilizan formatos o cuestionarios estandarizados para estudiar el recurso humano, como los que se ven en Estados Unidos (se puede mencionar el “Organizational Climate Index OCI 375 SF”). De esta forma se pueden desarrollar distintos cuestionarios dependiendo de la empresa u organización a estudiar. Se puede analizar el clima o simplemente determinar los problemas que lo afectan, siendo un punto de partida para un análisis científico del clima con las áreas de mayor problema identificadas, que debe ser realizado por expertos ajenos a la institución. (Alvarez, 1999)

La encuesta por definición es un medio práctico, valioso y útil para la determinación oportuna de los grados de satisfacción, por todas las posibilidades de contacto y de retroalimentación que crea (Rico, 1996. p. 132). En general, las encuestas deben ser confiables, no ambiguas o confusas, válidas o que no midan cosas incorrectas o incoherentes, además de ser diseñadas por un consultor externo en acuerdo con la gerencia (Rico, 1996. p. 135).

Se pueden realizar muchos tipos de encuestas, entre los cuales se mencionarán las encuestas de valores a empleados y las encuestas de satisfacción del personal (Rico, 1996. p. 132, 146). La encuesta de clima organizacional debe constar de dos partes principales, donde una parte evalúa las actitudes que se relacionan con la vida laboral y condiciones, como lo son la satisfacción respecto de la remuneración, las comunicaciones, las prestaciones, la supervisión y los estímulos; la otra parte evalúa la cultura de la empresa, donde la organización, a través de sus acciones y políticas cotidianas, envía señales que definen lo que se considera importante y adecuado, logrando que los empleados se comporten de conformidad con la interpretación que hacen de esas señales (Berry, 1992. p. 20).

En resumen, la encuesta de clima organizacional sirve para evaluar las percepciones de los clientes internos y externos, donde resulta útil evaluar lo que piensan los empleados sobre el apoyo que reciben de otras unidades internas de las cuales dependen, así como la forma en la cual la empresa satisface las principales necesidades de los clientes internos y externos (Berry, 1992. p. 21).

El propósito general de la encuesta es tratar de garantizar que la población de empleados se encuentre disponible y dispuesta a participar en la construcción de una cultura en la empresa para la calidad total, con actitud basada en la confianza, el trabajo en equipo, la solución objetiva de los problemas y la responsabilidad compartida (Berry, 1992. p. 20). Es importante cumplir ciertos requisitos necesarios para realizar una encuesta a empleados, entre los cuales están el fuerte apoyo de la dirección y gerencia para la realización periódica una o dos veces al año de la encuesta, así como la colaboración de la gerencia para darle seguimiento y se haga un análisis de los resultados, estando dispuestos a comunicar los resultados al personal y aplicar un plan de acción correctivo, haciéndolo conocer a su personal y superiores. (Rico, 1996. p. 132-133)

El primer tipo de encuesta, de valores a empleados, mide lo que el personal percibe y lo más importante que piensa acerca de valores culturales, efectividad y confianza del liderazgo de las direcciones, efectividad y confianza de las gerencias, si los objetivos y metas

son claros, informados y compartidos, acerca del apoyo brindado a los equipos de trabajo, acerca de la integración e involucramiento hacia los esfuerzos organizativos, sobre el grado de comunicación, sobre la posibilidad de creatividad, progreso y desarrollo personal, acerca de la satisfacción con la tarea, con su remuneración y beneficios, acerca de las expectativas y necesidades y por último sobre las normas y evaluación de rendimiento. (Rico, 1996. p. 133)

La opinión del personal es anónima. En la mayoría de los casos la encuesta es obligatoria para todo el personal, pero se puede seleccionar al azar a los integrantes en no menos del 80 % del total de personas. En cuanto a la cantidad de preguntas a realizar, no existe una medida universal, pero generalmente va de 30 a no más de 80 preguntas, importando más la calidad que la cantidad. (Rico, 1996. p. 134)

Usualmente se utilizan dos tipos de encuesta, la objetiva y la descriptiva. La encuesta objetiva se caracteriza por ser simple de completar y analizar, aunque está limitada por la falta de opinión más allá de la pregunta que tiene el personal, sin poder enriquecer la respuesta. Este tipo de encuesta se puede usar con opción múltiple, con "sí" o "no", con "está de acuerdo" o "está en desacuerdo", o bien se puede presentar una afirmación con distintos niveles de acuerdo o desacuerdo, satisfacción o insatisfacción. En cambio las encuestas descriptivas son menos estructuradas y más amplias, donde el personal expresa más abiertamente sus pensamientos. Se formulan con preguntas que debe responder el personal, ya sean dirigidas o específicas, aunque pueden ser dirigidas o inespecíficas. (Rico, 1996. p. 134)

Los resultados de las encuestas de valores al personal deben comunicarse abiertamente a todo el personal de la organización, formando grupos de trabajo afines, para exponer planes de acción con el fin de eliminar o neutralizar las insatisfacciones. La retroalimentación y las acciones deben estar dirigidas a todos los problemas e insatisfacciones, no sólo a los de mayor importancia, porque si no se corrigen los de menor importancia, se acumulan y provocan grandes insatisfacciones. (Rico, 1996. p. 135)

En el segundo tipo de encuesta, de satisfacción del personal, se mide todo aquello que afecta o puede afectar su productividad, su eficiencia y la calidad de vida en el trabajo. Entre otros puntos se evalúa la satisfacción en el puesto, con las remuneraciones y beneficios, con su prestación de servicios, con la organización del trabajo, con el reconocimiento y respeto de gerentes, jefes, supervisores, empleados y compañeros, con la evaluación del rendimiento y las recompensas, con las oportunidades futuras, con los productos y/o servicios que presta la firma, con la calidad de servicio y con su trabajo en equipo. (Rico, 1996. p. 146-147)

Recientemente, para conocer de forma periódica el clima socio-laboral de una organización, se realizan encuestas y de esta manera la determinación del clima organizacional es equivalente a un termostato que avisa e indica la situación actual, y de ser posible, dispara automáticamente las medidas correctivas oportunas, conociendo de antemano los factores que han afectado la productividad, rentabilidad de la empresa, así como la motivación y satisfacción de los empleados. La forma operativa de llevar a cabo esta medición es la siguiente (Garmendía y Parra, 1993. p.173-174): Prever cuáles han de ser los niveles pésimo y óptimo de lo que se denomina Clima socio-laboral u organizacional de la empresa, registrar periódicamente a través de institucionalizar el registro de un panel o encuestas repetidas para medir el clima, analizar casualmente las desviaciones producidas e implantar acciones correctivas necesarias.

#### **b. Dimensiones necesarias para elaborar el instrumento de medición**

Para elaborar el instrumento y su registro para el conocimiento riguroso y sistémico del clima, se debe dar la definición operacional de al menos tres dimensiones del concepto de medición del clima organizacional: la axiológica, la objetiva y la métrica, no siempre presentes en las medidas del clima social.

##### **i) Dimensión axiológica**

Esta dimensión cubre dos aspectos. El primero se refiere a la totalidad de las aspiraciones sentidas por los individuos en el mundo laboral, y el segundo a que estas aspiraciones deberán estar expresadas en valores-fines comparables. Con esto se

busca poder conocer el sistema de valores que persigue y logra la organización, así como los objetivos últimos. Francisco Parra Luna (Garmendia y Parra, 1993. p.174-175) propone un modelo global que satisface esta doble exigencia, mostrando las funciones y los valores respectivos (Ver el anexo 2)

## ii) Dimensiones objetiva y subjetiva

Casi todos los cuestionarios y tests conocidos utilizan solamente la dimensión subjetiva, preguntando a la gente y registrando los sentimientos expresados. Sin embargo se debe tomar en cuenta que el clima socio-laboral también es una realidad objetiva (ausentismo, incidentes, conflictos, etc.) que complementa lo expresado en las encuestas, anónimas, ya que la entrevista personal resulta inapropiada para estos fines. Aunque pueda existir una fuerte correlación entre las dos dimensiones, no se elimina la dimensión objetiva. Aún desde el sólo punto de vista subjetivo, conviene separar lo que el individuo piensa que le afecta a él de lo que piensa que afecta a los demás. El subjetivismo personal deber ser separable del subjetivismo extrapolado o de la empresa, ya que no es lo mismo lo que yo pienso que lo que yo creo que piensan los demás. (Garmendia y Parra, 1993. p.175)

La estructura teórica del concepto clima socio-laboral presenta varias dimensiones a analizar, diferentes en cada caso, que separa de una parte lo finalista de lo organizacional, refiriéndose lo primero a los objetivos globales de la organización (fines o sistema de valores realizado por la organización) y lo segundo a los medios empleados (estructuras y procesos). Separa por otra parte, lo objetivo (lo que es) de lo subjetivo (lo que siento) y de lo subjetivo extrapolado (lo que pienso que sienten los demás). De otra parte, separa el ser (lo que se produce) del deber ser (lo que debería producirse), y en consecuencia mide las distancias o desviaciones entre ambos. (Garmendia y Parra, 1993. p.175-177)

## iii) Dimensión métrica

Los indicadores utilizados, tanto subjetivos como objetivos, se deben expresar en una dimensión común, como lo es una puntuación de 0-100 o de 1-10,

donde "0 ó 1" marcan un pésimo y "100 ó 10" un óptimo, o viceversa. Se puede lograr una expresión del clima con las siguientes ventajas (Garmendia y Parra, 1993. p. 177):

- No existen números negativos ni superiores a 100, facilitando los cálculos
- Los indicadores resultan directamente integrables mediante suma, ponderada o no, usando promedios para evitar cantidades superiores a 100 ó a 10
- El clima puede expresarse entre 0-100 (porcentaje) o entre 1-10
- Este índice se presenta descompuesto por indicadores, valores y departamento responsables, de modo que cada uno será representable en un perfil gráfico fácilmente comparable a los demás.

## **B. El hospital y su organización**

Las organizaciones de salud son singulares en muchas formas. Los hospitales son diferentes de otras empresas, y estas diferencias dificultan mucho la aplicación del desarrollo organizacional. Los hospitales tienden a ser más importantes en una sociedad. Son organizaciones diferenciales, especializadas y complejas, que contienen cuatro grandes grupos de poder compuestos por los médicos y profesionales, enfermeras, administradores y mesas directivas, con intereses diferentes, mala comunicación y relaciones débiles. Generalmente están dominados por un grupo de poder que son los médicos, quienes funcionan en forma autónoma e independiente del resto de la organización. Los hospitales tienen metas vagas, resultados no tangibles y poca uniformidad entre las organizaciones, además de prestar servicio de manera casual e imprevisto, con poco control organizacional. Son menos adaptables al cambio planeado, ya que la mayor parte de la energía se dedica a adaptarse al medio externo. Además se les paga por sus buenas intenciones y programas, más que por sus productos o resultados. (Boss, 1991. p.19-20)

### **1. Definición**

La primera misión del servicio de salud es prestar siempre a toda la población la atención médica de la mejor calidad que el país pueda ofrecer. Los gastos en servicio de

salud deben considerarse como inversión que rendirá beneficios económicos a la nación, pues se disminuyen los casos de invalidez y de desempleo causado por enfermedad, aumentando así la producción nacional. Los hospitales son los organismos más costosos de los servicios de salud (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p. 7).

La función principal de un hospital es prestar servicios de atención médica a la comunidad, sirviendo de centro de formación integral de trabajadores de salud y estudiantes, como médicos, enfermeras, parteros, profesionales y técnicos entre otros, además de educar para la salud del público y ser institución de investigación clínica (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p. 7; Vargas, 1990. p.98-99). Las investigaciones pueden ser médicas o administrativas. Entre las investigaciones médicas se encuentran las de aspectos biológicos, psíquicos y sociales del proceso de salud-enfermedad, y entre las administrativas se encuentran las de planificación, organización, programación, control y evaluación de los recursos humanos, materiales y financieros. (Vargas, 1990. p.98)

La Organización Mundial de la Salud define que “el Hospital es parte integrante de una organización médica y social, cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia medico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. El hospital es también un centro de formación de personal medico sanitario y de investigación biosocial.” (Organización Mundial de la Salud, 1957. p.4)

## 2. Clasificación

En el primer informe del Comité de Expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en Organización de la Asistencia Médica, se distinguen tres tipos de hospitales. El primer tipo se denomina Hospital Local o Rural, con capacidad de 20 a 100 camas, cubriendo las áreas de medicina general, cirugía y maternidad. El segundo tipo es el de categoría Intermedia o de Distrito, el cual cuenta con 200 a 500 camas y cubre los servicios de medicina, cirugía, obstetricia y otras especialidades. El tercer tipo es el Hospital Regional, con varios centenares de camas, que proporciona toda clase de tratamientos, incluso

especializados, como radioterapia, neurocirugía, cirugía torácica y plástica, y está generalmente vinculado a escuelas o facultades de medicina. (OMS, 1957, p.19)

Los hospitales también se clasifican según su capacidad de atención o tamaño del edificio, independientemente de su ubicación, pues se encuentran hospitales pequeños, con capacidad de hasta 100 camas, hospitales medianos con atención entre 100 a 300 pacientes encamados y por último los hospitales grandes con más de 300 camas. (Vargas, 1990. p.99)

Otra forma de clasificar a los hospitales es por el tipo de enfermos que se atienden, por lo que se dividen en dos grandes grupos: especializados y generales. El hospital especializado se dedica exclusivamente al tratamiento de órganos o sistemas específicos, determinado grupo de patologías o de ciertos grupos de población. El hospital general en cambio cubre una amplia variedad de servicios de especialistas, atendiendo a hombres, mujeres y niños. (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p.14; Vargas, 1990. p.99)

Entre los hospitales generales existen varios tipos, los públicos y los privados, o los mixtos, según la procedencia y tipo de financiamiento. Un hospital público es un establecimiento creado y administrado por una autoridad pública. El Estado crea y dirige el hospital, encomendando su administración al Ministerio de Salud, donde su presupuesto está incluido en el presupuesto general de los servicios públicos de la Nación. (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p.31)

### 3. Organización

El Hospital cuenta con una organización conformada por diferente tipo de personal. Entre ellos se encuentran el Director o jefe administrativo que generalmente es un médico, un administrador no médico, personal administrativo como un contable titulado y el personal de secretaría. Está el personal médico y de enfermería. El personal médico está conformado por consultores o especialistas que son jefes de departamento o de servicio, médicos subalternos o residentes, médicos o estudiantes internos y médicos o estudiantes externos. Existe también el personal profesional y técnico, compuesto de trabajadores médico-sociales, fisioterapeutas y ergoterapeutas, radiógrafos, farmacéuticos y químicos

biólogos, técnicos de laboratorio, nutricionistas, jefes de viveres, oficial de registro o archivero, así como otro tipo de personal como lo es el doméstico y de mantenimiento que cubren las áreas de electricidad, plomería, mecánica, limpieza, servicio, lavandería y alimentación, entre otros. (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p.88-98)

La institución hospitalaria como organización está conformada por varios departamentos, entre los cuales se encuentran el departamento de servicios administrativos, de servicios fiscales, de servicios médicos, de enfermería, de laboratorios, de terapéuticas, de investigación, de clínicas, de mantenimiento, de seguridad y el departamento de nutrición y dietética. (Hospital Research and Educational Trust, 1972. p.5-11)

#### 4. Departamento de Nutrición y Dietética

El Departamento de Nutrición y Dietética de un hospital está dirigido por un nutricionista jefe o director del departamento. Debe contar con varios ayudantes profesionales, dependiendo de la capacidad de atención a pacientes del hospital, que estén a cargo de la dietética terapéutica y de la producción de alimentos. Los nutriólogos y dietistas nutricionistas están a cargo de la sección de Dietoterapia de adultos, de Pediatría y de maternidad, así como del laboratorio de biberones y fórmulas especiales para el soporte nutricional de adultos y de niños. En cuanto al Servicio de Alimentación o sección de producción de alimentos, debe contar con nutricionistas y personal de producción entre los que se encuentran empleados de oficina, de almacén y bodega, supervisores del servicio a pacientes, supervisores de producción y servicio de cafetería, personal de dietas especiales y libres divididos en empleados de cocina, de preparación previa de alimentos, de panadería, personal de servicio de bandejas a pacientes y personal de limpieza. (Hospital Research and Educational Trust, 1972. p.11)

## C. El Servicio de Alimentación

### 1. Definición

El Servicio de Alimentación es el lugar donde se prepara y se sirve alimentación a un grupo de personas que lo deseen (Livingston, 1990. p. 54). Además allí se planifica y “se preparan los elementos del menú que se sirve a los clientes, en las cantidades necesarias y con la calidad deseada a un costo apropiado a la operación.” (Spears. 1995)

En el ámbito hospitalario, el servicio de alimentación es una organización técnico administrativa, cuya tarea es proporcionar alimentación en forma permanente a un grupo determinado de personas. Se considera un laboratorio donde se realizan los procesos de las preparaciones dietéticas que ayudarán a la recuperación de cada paciente. Para poder cumplir con estas características, se debe contar con una buena organización, con normas y procedimientos internos, personal profesional y operativo, con una planta física, con instalaciones y equipo adecuados, con un presupuesto calculado y sistemas de controles, así como con un servicio de mantenimiento y saneamiento.

### 2. Objetivos e importancia

El principal objetivo de una institución de salud es dar el mejor cuidado y servicio posible a los pacientes que están a su cargo. Como parte importante de este cuidado, el servicio de alimentación con su personal administrativo, dietoterapéutico y operativo, contribuyen a satisfacer los requerimientos nutricionales de los pacientes y a proveer el tratamiento dietético adecuado, para apoyar al mejoramiento de su salud. (American Hospital Association, 1972. p. 1)

Una de las profesiones más respetadas es la de cuidar enfermos. Todo el personal que labora y colabora para la recuperación y conservación de la salud del paciente está exclusivamente al servicio del cliente, en este caso el paciente, y debe sentirse orgulloso de su trabajo. Este trabajo no es un empleo como cualquier otro, es dedicación al bienestar de la humanidad. (Hospital Research and Educational Trust, 1972. p.1)

El personal hospitalario del servicio de alimentación, como miembro del servicio de dietas, debe instruirse bajo la tutela de nutricionistas y directores del servicio de alimentación. Si el empleado realiza un buen trabajo todo el tiempo, será un miembro valioso de una parte vital en esta institución, como lo es el servicio de alimentación. (Vargas, 1990. p.1) La buena alimentación es importante, ya que muchos pacientes necesitan dietas especiales beneficiándose de una alimentación adecuada presentada de forma atractiva y apetitosa. Es importante alcanzar la más alta calidad posible, según las posibilidades del país y del hospital. (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p. 189)

En el Servicio de Alimentación se desarrollan funciones y actividades en: planificación del menú de las dietas, la selección, compra, recibo y almacenamiento de los alimentos, la limpieza y lavado de utensilios e instalaciones, así como la seguridad del departamento. Además, está dentro de sus funciones la capacitación y supervisión continua del personal, la educación de los pacientes para que adquieran buenos hábitos alimenticios, en cooperación con el personal médico y de enfermería. En hospitales universitarios la investigación debe ser parte importante en este servicio. (McGibony, 1969)

El Servicio de Alimentación tiene que atender no sólo a los pacientes internos, sino también al personal. El número total de miembros del personal total en un hospital es igual o mayor al número de camas, por lo que el número de comidas servidas a personal será por lo menos tan grande como el de las servidas a los pacientes (Llewelyn-Davies y Macaulay, 1969. p.189). En la práctica se puede observar que esta relación generalmente se mantiene en 2:1 en empleados con respecto del número de camas en el hospital, como se ve en el Hospital General San Juan de Dios y el Hospital Roosevelt de la ciudad de Guatemala, según datos de los hospitales en los diagnósticos de los departamentos de Nutrición de cada hospital. (Asturias, 1998; Aldana, 1998)

### 3. Organización

Al crear una organización es necesario observar el cumplimiento de los objetivos de forma armoniosa, y asegurar que la existencia de la organización sea duradera. El cumplimiento del servicio es fundamental y muy importante al tratarse de un Servicio de

Alimentación. En este tipo de organización la tarea es muy compleja, y se desempeñan las actividades en un terreno difícil, donde lo biológico, lo económico y lo psíquico juegan juntos para presentar problemas que exigen soluciones inmediatas. (Kémeny, 1961. p.22)

El servicio de alimentación cuenta con personal capacitado para dar alimentación a pacientes y personal del hospital. Si el hospital es grande, la organización del servicio de alimentación debe estar compuesta por personal profesional y no profesional, entre los que se encuentran un nutricionista Jefe, supervisores no dietistas o jefe de servicio, secretaria ayudante del servicio, contador, dietista ayudante o supervisor profesional, cocinero jefe, ayudante de cocina, personal de la sección de reparto o camareros, personal de la sección de lavado de vajilla y utensilios, bodeguero, mozo mayor o encargado de limpieza. Dependiendo del tamaño de la producción, así debe ser el número de empleados, que trabajan por turnos. (American Hospital Association(AHA) & American Dietetic Association (ADA). 1964. p. 289-301; AHA, 1972. p.2-4)

#### **D. Hospitales Generales en la ciudad de Guatemala**

Entre los hospitales generales de la ciudad de Guatemala, se encuentran el Hospital General San Juan de Dios, el Hospital Roosevelt y el Centro Médico Militar. Los tres mencionados pueden clasificarse como hospitales generales grandes, ya que ofrecen servicios hospitalarios en todas las especialidades médicas, atendiendo a hombres, mujeres y niños, con una capacidad mayor a 300 camas.

##### **1. Hospital General San Juan de Dios**

El Hospital General San Juan de Dios es una institución de salud, docente asistencial y de investigación, la cual depende del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala, bajo la supervisión de la Jefatura del área de Guatemala Norte. Esta Institución se encuentra ubicada entre la Avenida Elena y 1ª Avenida, y entre la 9ª y 10ª calle de la zona 1 de la Ciudad de Guatemala. Está catalogada como un centro asistencial de

tercer nivel de atención, con alto nivel tecnológico y una gran concentración de recursos humanos especializados. El hospital brinda atención en salud a la región denominada Guatemala Norte, que comprende las zonas cercanas al hospital o que tengan mejor acceso de esta área norte (se encuentran las zonas 1, 2, 3, 5, 6, 16, 17 y 18 de la ciudad de Guatemala, pero también cubre los municipios de Chinautla, Palencia, Petapa, San José Pinula y San Pedro Ayampuc). Como es considerado un hospital de referencia nacional, se atienden pacientes referidos de los hospitales departamentales del área Norte (como Alta Verapaz, Baja Verapaz, Jalapa, Huehuetenango, Quiché, Petén, Chiquimula, El Progreso, San Marcos y Totonicapán). (Alfonso, 1992; Asturias, 1998)

El hospital tiene una capacidad de camas disponibles de 1120. Tiene presupuestadas 2200 personas empleadas entre las que se encuentran médicos, nutricionistas, psicólogos, trabajadores sociales, químicos biólogos, fisioterapeutas, laboratoristas clínicos, operadores de radiología, laboratoristas de patología, enfermeros, personal operativo y administrativo, personal voluntario, estudiantes en práctica y de post-grado. (Alfonso, 1992; Asturias, 1998)

El departamento de Nutrición y Dietética interactúa con otros departamentos para poder brindar atención integral a pacientes, promover y recuperar el estado nutricional y de salud de los mismos. El departamento depende directamente de la Subdirección Técnica, aunque coordina actividades con la Subdirección Médica y la Administrativa. La atención abarca a los pacientes y personal que requieran de cualquiera de los tres servicios que brinda (Atención Nutricional, Educación e Investigación y Servicio de Alimentación). El departamento se divide en tres secciones, las cuales son la sección de Dietoterapia de Adultos, la sección de Dietoterapia de Pediatría y Maternidad, y la sección de Producción o Servicio de Alimentación. Las necesidades de personal para el departamento son de 104 empleados, pero se cuenta con 88 personas laborando distribuidas en cuatro profesionales, tres oficinistas, nueve supervisores y 72 empleados operativos. Entre el personal operativo se encuentran camareros, cocineros, personal de servicio en general y personal de laboratorio de leches o lactarios. (Asturias, 1998)

## 2. Hospital Roosevelt

El Hospital Roosevelt es una institución gubernamental técnico-administrativa, docente asistencial, de investigación y de asesoría. Se encarga de proporcionar atención médica integral a través de hospitalización, diagnóstico y consulta. La institución depende del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala y está bajo el cargo de la jefatura del área de Guatemala Sur, que representa el nivel local aplicativo de la Dirección General de Servicios de Salud. Se encuentra ubicado en la Calzada Roosevelt zona 11 de la ciudad de Guatemala, por lo que se le asigna atender a la población de las zonas cercanas o de fácil acceso a este hospital (zonas 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19 y 21 de la ciudad capital, así como los municipios de Mixco, Santa Catarina Pinula, Chuarrancho, San Juan y San Pedro Sacatepéquez, San Raymundo y Villa Canales). Por ser considerado un hospital de referencia nacional, también se atienden pacientes de los departamentos del área Sur de Guatemala. (Solís, 1997. p. 3; Aldana, 1998. p. 3)

El hospital tiene una capacidad de 750 camas, pero actualmente se encuentra en remodelación y ampliación. Cuenta con alrededor de 1700 personas presupuestadas y 115 no presupuestadas, entre las cuales se encuentran médicos (jefes, residentes, internos y externos), nutricionistas, farmacéuticos, enfermeros profesionales y auxiliares, personal administrativo, personal de alimentación, seguridad, lavandería, limpieza y mantenimiento, así como otros profesionales y técnicos. (Solís, 1997. p. 4; Aldana, 1998. p. 3)

Dependiente de la Sub-dirección administrativa se encuentra el departamento de Alimentación y Nutrición que presta los servicios de alimentación y nutrición clínica. La dietoterapia o nutrición clínica cubre las áreas de adultos y de pediatría, atendiendo la consulta interna y externa. Se cuenta con 86 empleados, entre los que se encuentran tres profesionales en nutrición, una secretaria, diez supervisores y 72 empleados operativos como cocineros, camareros, panaderos, tortilleros, encargados de lavado de vajilla, bodegueros, personal de servicio y de laboratorio de leches. (Solís, 1997. p. 8; Aldana, 1998. p. 5)

### 3. Centro Médico Militar

El Centro Médico Militar es una institución privada, no lucrativa, dependiente directamente del Ministerio de la Defensa Nacional de Guatemala. Presta servicio médico hospitalario de tercer nivel a los integrantes del Ejército de Guatemala y a sus familiares, en lo relativo a promoción, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación, docencia e investigación. Además presta la atención médica gratuita a la población en general en casos de emergencia nacional. Este hospital está localizado en la ciudad capital de Guatemala, en la aldea de Acatán, finca "El Palomar", en Santa Rosita zona 16. (Solórzano, 1999. p. 3-4)

Las nuevas instalaciones del hospital tienen una capacidad máxima de alojamiento de pacientes de 500 camas, aunque el promedio de ocupación oscile entre el 35 y 50 % de su capacidad. Actualmente la institución cuenta con 1000 empleados, como médicos, enfermeros, nutricionistas, farmacéuticos, personal técnico y administrativo. (Solórzano, 1999. p. 5-7)

El departamento de Alimentación y Dietética forma parte de la División Administrativa, organizado en dos secciones: la sección de alimentación y la sección terapéutica. Están dirigidas y supervisadas por la Jefatura del departamento de alimentación y dietética. La sección de alimentación brinda sus servicios a pacientes y a personal del hospital. Se cuenta con 89 personas laborando, entre los que se encuentran nueve nutricionistas, dos secretarías, ocho supervisores, y el resto entre cocineros, camareras, personal de limpieza, panaderos y tortilleros, personal de bodega y de lavado de vajilla, además del personal que atiende el área de comedor a personal. (Solórzano, 1999. p. 7-11)

### III. JUSTIFICACION

La nueva visión de la administración, exige dirigir los recursos humanos en forma estratégica, siendo integrada, sistemática y práctica. Debe ser integrada diseñándose políticas, acuerdos, comportamientos y compromisos, integrando los recursos humanos en los procesos de negocio y de apoyo a los negocios. Debe ser también sistemática, manejando la estructura, la red de procesos y de información, y en prácticas gerenciales mediante realimentación y mejora continua. Además tiene que ser práctica y no técnica, concretando en hechos, en toda la organización y por cada gerencia. (Rico, 1996. p. 127)

Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su personal. Para estar seguros de la solidez del recurso humano, se requiere contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional, donde, para efecto del presente estudio, se entiende por clima la atmósfera del lugar de trabajo creada por todos los empleados que laboran allí diariamente, tanto superiores como personal operativo. Es importante tener un ambiente agradable para el cliente interno, pues de eso depende una buena atención y servicio, con satisfacción del cliente externo. Las empresas necesitan saber cómo son percibidos por sus clientes internos o empleados, si existen problemas de comunicación, si su filosofía es comprendida y compartida. Por esa razón se deben efectuar evaluaciones del clima por especialistas, generalmente externos.

En los hospitales se encuentran los servicios de alimentación, donde se preparan las dietas para los pacientes. Aquí se tiene cierto ambiente de trabajo, característico y distinto a otras empresas, además de generar un movimiento constante y repetitivo para algunos empleados. Debido a su importancia en estas instituciones, es necesario evaluar las posibilidades de mejorar el clima, por lo que se considera importante realizar el presente estudio que determine los principales factores internos que estén afectando la atmósfera de trabajo, y dar así inicio a un proceso de mejoramiento por medio de una propuesta de acciones correctivas.



## IV. OBJETIVOS

### A. Objetivos Generales

1. Determinar los factores que afectan el clima organizacional en los servicios de alimentación de tres hospitales de la ciudad de Guatemala: Hospital General San Juan de Dios, Hospital Roosevelt y Centro Médico Militar
2. Realizar una propuesta de acciones correctivas para contribuir al mejoramiento del clima organizacional

### B. Objetivos Específicos

1. Elaborar una lista o guía de factores que afectan el clima organizacional de los servicios de alimentación hospitalarios, a la luz de la revisión bibliográfica efectuada y de la opinión de expertos
2. Precisar la forma de medición de los factores seleccionados
3. Elaborar un instrumento para la determinación de los factores que más afectan el clima organizacional en los tres hospitales seleccionados
4. Determinar los principales factores que afectan el clima organizacional de los servicios de alimentación seleccionados
5. Elaborar los lineamientos generales para desarrollar las acciones correctivas y mejorar el clima organizacional en cada hospital



## V. RESULTADOS ESPERADOS

Debido a la importancia de ofrecer un servicio de calidad a los pacientes internados en los hospitales, la alimentación también debe considerarse como un servicio de calidad que ayuda en su recuperación. Pero para brindar ese servicio, es necesario conocer al cliente interno o empleado, y determinar los factores que le afectan o le motivan para lograr un buen desempeño y estar satisfechos en su trabajo.

Con este modelo de trabajo profesional se espera contar con un instrumento cuya aplicación permita establecer los principales factores que intervienen en alcanzar un ambiente de trabajo o clima organizacional adecuado y proponer acciones correctivas para su mejoramiento, con el fin de mejorar la calidad del Servicio de Alimentación de los hospitales en estudio.



## VI. MATERIALES Y MÉTODOS

### A. Población y Materiales

#### 1. Instituciones

Se estudió el clima organizacional en los servicios de alimentación que pertenecen a tres hospitales de la ciudad de Guatemala, donde se obtuvo autorización para el estudio:

- a) Hospital General San Juan de Dios
- b) Hospital Roosevelt
- c) Centro Médico Militar

#### 2. Expertos

Para determinar la guía de factores que afectan el clima organizacional, se incluyó el criterio de 12 expertos, de los cuales ocho nutricionistas tienen experiencia en administración de servicios de alimentación hospitalarios, públicos y privados. También se incluyó un psicólogo industrial experto en asesoría y consultoría en evaluación de clima organizacional, un ingeniero industrial con experiencia en administración y recursos humanos y un docente de la Universidad del Valle de Guatemala del curso de Administración de Servicios de Alimentación.

#### 3. Personal

Para obtener información sobre los principales factores que afectan el clima organizacional en los servicios de alimentación seleccionados, se logró encuestar a un total de 154 personas, e incluyó tanto al personal operativo como al personal profesional que laboraba durante los días en que se visitó cada institución. La información se obtuvo en dos días de visita para el Hospital Roosevelt, dos días para el Centro Médico Militar, y cuatro días en el Hospital General San Juan de Dios, para obtener información de los diferentes turnos de trabajo.

#### **4. Instrumentos de registro**

- a. **Formulario 1:** Cuestionario para entrevista a expertos (apéndice 1)
- b. **Formulario 2:** Cuestionario auto administrado para personal. Se elaboró en base a la lista de factores que afectan el clima según la revisión bibliográfica y el criterio de expertos (apéndice 2)

### **B. Métodos**

#### **1. Para la selección de instituciones**

Para la selección de los servicios de alimentación a estudiar se consideraron los hospitales según el número de camas con que cuenta, y se seleccionaron aquellos con más de 250 camas o que contara con al menos 10 departamentos médicos, quirúrgicos y especializados. Las instituciones donde se obtuvo la debida autorización para realizar el estudio son las siguientes: el Hospital General San Juan de Dios, el Hospital Roosevelt y el Centro Médico Militar.

#### **2. Para la elaboración de la lista de factores priorizados**

Para este estudio, se determinaron los factores a evaluar por medio de un análisis que se derivó de la revisión bibliográfica efectuada y por medio de entrevistas a expertos en administración de servicios de alimentación hospitalarios y expertos en evaluación de clima organizacional.

##### **a. Revisión bibliográfica**

Con base en la revisión bibliográfica realizada se encontraron ocho fuentes para ser consultadas. Se agruparon los factores que afectan el clima organizacional y por medio de un análisis de la frecuencia en que son mencionados, se realizó una lista. Se incluyen en esta lista los factores satisfactorios e insatisfactorios, que pueden ser utilizados por el administrador para incentivar a su personal, mejorar la atmósfera de trabajo y lograr los objetivos de la organización. (Ver resumen de autores consultados en apéndice 3)

### b. Entrevista a expertos

Para esto se concertó primero una cita con las personas a entrevistar. Posteriormente se explicó el objetivo de la visita, el tema del estudio, y lo que se esperaba de su opinión, con el fin de enriquecer los recursos para desarrollar el instrumento de evaluación. La entrevista se desarrolló con ayuda del cuestionario del apéndice 1. A partir de la información obtenida de las personas entrevistadas, se elaboró una lista de factores que afectan el clima organizacional, y al final se ordenaron los factores según la frecuencia con que fueron nombrados, en orden decreciente, para poder identificar los que se presentan en la mayoría de instituciones visitadas. (Ver información sobre los expertos consultados en apéndice 4 y el resumen de los factores según su criterio en el apéndice 5)

Por último se hizo una lista definitiva de los factores que afectan el clima organizacional, para complementar la información encontrada en la literatura con la proporcionada por los expertos. Con esta lista de factores, posteriormente se diseñó el instrumento para evaluar la situación según la opinión de todo el personal de los servicios de alimentación.

### 3. Para el diseño del instrumento a empleados

En base a la lista de factores se elaboró un cuestionario auto administrado (apéndice 2) con preguntas cerradas y abiertas. Cada pregunta cerrada consta de una escala de medición referida al grado de satisfacción de cada aspecto. Las opciones de respuesta fueron determinadas posteriormente a la consulta de expertos, variando para cada pregunta según las necesidades de respuesta, para evaluar situaciones positivas, de indiferencia y negativas. Además se incluyó una sección de cuatro preguntas abiertas, acerca de las expectativas de su trabajo, para dar la oportunidad de expresarse libremente, en el anonimato.

Las preguntas cerradas se consideraron de mejor utilización, debido al grado de escolaridad de la mayoría del personal, por lo que el cuestionario fue corto, explícito, de pregunta cerrada en su mayoría, presentada en forma clara, con léxico fácilmente captado por ellos.

#### 4. Recolección de información

- a. Para la entrevista a expertos se utilizó en cada visita el apéndice 1 y posteriormente se elaboró un cuadro donde aparecen todas las respuestas de los entrevistados, para luego poder establecer la lista de factores
- b. Se diseñó y utilizó un cuestionario auto administrado al personal de “Determinación de los principales factores que afectan el clima organizacional”. Se realizó una prueba piloto con el personal presente (13 personas) en cuatro hospitales privados, el Hospital Bella Aurora, el hospital Ixchel, el Hospital Latinoamericano y el Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, con el fin de verificar la comprensión de las preguntas por parte del personal, y hacer las correcciones sugeridas para obtener el cuestionario final (apéndice 2)
- c. Finalmente se utilizó el instrumento del apéndice 2 y se recolectaron los datos posibles de los dos turnos, mañana y tarde, como es el caso de los hospitales públicos, y de los dos turnos alternados de día completo, como es en el Centro Médico Militar, a distintos momentos durante la jornada de trabajo de los empleados

#### 5. Tabulación de datos

Las respuestas del cuestionario auto administrado fueron codificadas, utilizando números del 1 en adelante para las diferentes opciones de respuesta, incluyendo un número para identificar la falta de respuesta. Por cada pregunta se hizo el conteo de respuestas de cada opción posible. Los datos obtenidos se ordenaron por distribución de frecuencias o porcentajes, y se procesaron utilizando el paquete estadístico de análisis de datos del programa de Microsoft Excel para Windows 95, versión 7.0, separando los datos de cada hospital, realizando estadísticas descriptivas, gráficas y tablas, según la forma óptima de visualizar un mejor resultado.

## 6. Análisis e interpretación de datos

Se realizó un análisis estadístico univariado, para determinar los factores que afectan el clima organizacional, pues se tienen trece variables a analizar. Con los valores porcentuales promedio dados a cada factor por cada uno de los empleados, se hizo un análisis a cada pregunta en los tres hospitales. Se establecieron o priorizaron los factores que afectan negativamente el clima organizacional, a partir de la respuesta que así lo indica.

Esta información sirvió de base para establecer las oportunas recomendaciones y propuestas de medidas correctivas. También se tomó en cuenta la opinión del personal en cuanto a su trabajo y a las expectativas que tuvieron al buscar el empleo y la realidad que viven ya empleados. Se analizó la lista obtenida y se verificaron las opiniones que más prevalecen entre todos los empleados, así como la dependencia del hospital, para tomarlas en cuenta en las acciones correctivas y recomendaciones para mejorar el ambiente de trabajo.



## VII. RESULTADOS

### A. Lista de factores que afectan el clima organizacional según revisión bibliográfica

A continuación se presenta una tabla con los 20 factores encontrados en la literatura consultada, ordenados según la frecuencia con que se mencionaron en las ocho fuentes consultadas (ver cuadro de factores según cada fuente consultada en el apéndice 3). También se incluyen con cada factor las distintas formas de ser nombrados o la idea que quisieron exponer los autores.

**Tabla 1**  
**Lista de factores que afectan el clima organizacional**  
**según consulta a ocho fuentes bibliográficas**

<b>FACTORES ENCONTRADOS EN LA LITERATURA</b>	<b>Número de veces presente</b>	<b>Número de veces ausente</b>
<b>RELACIONES CON COMPAÑEROS Y SUPERIORES</b> <i>(relaciones sociales de trabajo, necesidad de incorporación, de pertenecer a un grupo, interacción con las demás personas, necesidades sociales de afecto, contactos humanos, respeto, presencia o ausencia de celos profesionales)</i>	6	2
<b>PROTECCIÓN</b> <i>(Seguridad, Beneficios como salud, seguro social, pensión, vacaciones, permisos, protección contra abuso sexual, contra otras personas, orden, estabilidad laboral, libre de miedo y amenazas de perder el empleo)</i>	5	3
<b>CREATIVIDAD</b> <i>(Iniciativa, participación en lograr las objetivos de la organización, posibilidad de toma de decisiones, libertad de movimiento y pensamiento)</i>	4	4
<b>ESTIMACIÓN</b> <i>(Reconocimiento personal, autorrespeto, estimación propia, logro, respeto de otros, valor o significado del trabajo, prestigio y estima social)</i>	4	4
<b>AUTORREALIZACIÓN</b> <i>(Posibilidad de crecimiento y progreso, verse realizado, desarrollo personal y de potencial)</i>	4	4
<b>COOPERACIÓN</b> <i>(Trabajo en equipo, relación con superiores o coordinación intra e interinstitucional, es decir con otros departamentos de la organización)</i>	3	5
<b>SUELDOS O NIVELES SALARIALES</b>	3	5
<b>CONTROL</b> <i>(Supervigilancia, poder e influencia, necesidad de controlar, o de ser controlados para evitar la responsabilidad de tomar decisiones)</i>	3	5

(Tabla 1) Continuación ...

ASISTENCIA A LOS EMPLEADOS <i>(Necesidad de afecto, de amistad, asistencia por problemas personales, maritales, económicos, familiares, etc.)</i>	2	6
COMUNICACION <i>(Con compañeros y superiores, forma de comunicar y dar la información necesaria)</i>	2	6
CONDICIONES DE TRABAJO <i>(Instalaciones, equipo, tecnología disponible, insumos, recursos, etc.)</i>	2	6
RESPONSABILIDAD <i>(por su trabajo, por su tarea, por su área de trabajo, por su personal, lealtad a la institución, responsabilidad por cumplir)</i>	2	6
CONTENIDO DEL TRABAJO <i>(Procedimientos, procesos, reglas, normas)</i>	2	6
RECOMPENSAS <i>(premios por su buen desempeño, que les motiven a trabajar mejor)</i>	2	6
POLÍTICAS <i>(de la compañía, de la administración, de la dirección, del país)</i>	2	6
CONOCIMIENTO Y DOMINIO <i>(Capacitación, aprendizaje)</i>	2	6
CONFLICTOS <i>(Procesos disciplinarios, reprimendas para corrección, formas de despido, consejos orales o escritos, reuniones para corrección)</i>	1	7
JUSTICIA Y EQUIDAD <i>(en trato a personal, en asignación de tareas, en carga de trabajo, sin preferencias)</i>	1	7
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS <i>(Estilo gerencial, liderazgo, apoyo del departamento de recursos humanos)</i>	1	7
MOTIVACIÓN <i>(Formas de incentivar a los empleados, que les interese el trabajo y seguir en la empresa)</i>	1	7

Fuente: Resumen de factores que afectan el Clima Organizacional según la literatura consultada, por autores y fuentes (Apéndice 3)

## B. Lista de factores que afectan el clima organizacional según criterio de expertos

Se entrevistó a un total de 11 profesionales en ocho instituciones visitadas. En apéndice 4 se presenta el detalle de los expertos consultados, con información referente a su profesión, al lugar de trabajo actual, su puesto actual y el tiempo de laborar en ese lugar. En algunas instituciones se entrevistó a más de una persona, pues unos tienen a su cargo los operarios del servicio de alimentación, otros el laboratorio de fórmulas y otros los camareros que dan el servicio a pacientes.

Los profesionales entrevistados definieron el clima organizacional de diferentes formas, y una persona nunca había escuchado el término. La mayoría (8 profesionales) lo definió como el ambiente de trabajo que se respira, o que se vive en el lugar, creado por las personas, el sentimiento del grupo, y afectado por la motivación, los factores físicos, la dirección y administración, así como las relaciones interpersonales. En resumen lo definen como el sentimiento que se transmite para un buen o mal desempeño. Una minoría lo definió como la estructura de la organización o jerarquías dentro del departamento, que influye ya que cada miembro tiene sus funciones y responsabilidades, donde se debe estar bien organizado para prestar un buen servicio. Sólo una persona no conocía el término, y algunas personas no conocían la definición, pero dieron una idea de lo que pensaban.

En base a la entrevista a expertos se elaboró la tabla siguiente con 13 factores, ordenados según la frecuencia con que fueron mencionados por los 11 expertos entrevistados en las ocho instituciones visitadas (ver cuadro de factores según entrevista a expertos en el apéndice 5). Con cada factor se indican las formas de ser nombrados o la idea que expusieron los expertos.

**Tabla 2**  
Factores que con mayor frecuencia afectan el clima organizacional,  
en base al criterio de expertos

<b>FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Número de respuestas</b> (Según entrevista a los profesionales de las ocho instituciones visitadas)
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> <i>(relaciones humanas, apoyo mutuo y respeto, maltrato entre ellos, no les agrada que se les grite, muy sensibles a trato, tanto de jefes como de compañeros)</i>	7
<b>MOTIVACIÓN</b> <i>(incentivos, felicitaciones, interés por ellos, sentimiento de abandono, estímulos laborales, apoyo de directivas y resto de departamentos)</i>	7
<b>PROCESOS</b> <i>(reglas, procedimientos, recursos e insumos suficientes para trabajar, instalaciones, equipo, clima físico o temperatura ambiental)</i>	5

(Tabla 2) Continuación...

RESPONSABILIDAD <i>(toma de decisiones, responsabilidad de tareas asignadas, variedad y reto de trabajo, equitividad en tareas, sobrecarga de trabajo, sentimiento de explotación, poco recurso humano disponible para cubrir)</i>	4
SUELDOS <i>(sueldos adecuados, sueldos bajos, economía del país, motivadores propios por necesidades personales)</i>	4
VALOR DEL TRABAJO <i>(Significado del trabajo para ellos mismos y valorado por los demás, valor de ellos como personas, conciencia social)</i>	3
CAPACITACIÓN <i>(aprendizaje, retroalimentación, superación, crecimiento, sin aspiraciones profesionales)</i>	3
PROBLEMAS EXTERNOS <i>(Familiares, maritales, personales, alcoholismo)</i>	3
DIRECCIÓN <i>(dirección deficiente, cambios en la Directiva de la institución, cambios en general propiciados por directiva o jefes)</i>	3
COMUNICACIÓN <i>(comunicación con otros departamentos de la institución, con el mismo departamento)</i>	3
HORARIO DE TRABAJO <i>(horario pesado por tipo de servicio)</i>	2
BENEFICIOS Y RECOMPENSAS <i>(salud, seguridad, estabilidad laboral y otros)</i>	2
SÍNDICATO <i>(presencia de sindicato fuerte, no les gusta que les den órdenes)</i>	1

Fuente: Análisis en base a Resumen de factores que afectan el clima organizacional de un Servicio de Alimentación. (apéndice 5)

### C. Comparación de factores según literatura consultada y entrevista a expertos

Con base en los factores mencionados en las fuentes consultadas se verificó, con ayuda de la tabla 2, si fueron mencionadas ideas similares o los mismos factores.

**Tabla 3**  
**Comparación de factores que afectan el clima organizacional en servicios de alimentación, según revisión bibliográfica y criterio de expertos, Julio 1999**

<b>FACTORES SEGÚN LITERATURA CONSULTADA</b>	<b>FACTORES SEGÚN CRITERIO DE EXPERTOS</b>
Relaciones con compañeros y superiores	Relaciones interpersonales
Protección	Mencionado en Beneficios y recompensas
Creatividad	Mencionado en Responsabilidad
Estimación	Valor del trabajo
Autorrealización	Mencionado en Valor del trabajo y en Capacitación
Cooperación	mencionado en Comunicación
Sueldos	Sueldos
Control	mencionado en Relaciones interpersonales y en Comunicación
Asistencia a los empleados	Problemas externos
Comunicación	Comunicación
Condiciones de trabajo	mencionado en Procesos, y en Horario de trabajo
Responsabilidad	Responsabilidad
Contenido del trabajo	Mencionado en Procesos
Recompensas	Beneficios y recompensas
Políticas	Mencionado en Dirección
Conocimiento y dominio	Capacitación
Conflictos	Mencionado en Relaciones interpersonales
Justicia y equidad	Responsabilidad
Administración de recursos humanos	Dirección
Motivación	Motivación
NO MENCIONADO	Sindicato

Fuente: Tabla 1 y 2

**D. Lista de factores que afectan el clima organizacional en servicios de alimentación hospitalarios, según análisis del investigador, con base en la literatura consultada y al criterio de expertos**

A continuación se presenta la lista de 13 factores que afectan el clima organizacional según el análisis del investigador, con sus respectivas definiciones encontradas, reuniendo las ideas de la literatura consultada y el criterio de los expertos entrevistados. No Hay un orden específico, pues no se encontraron similitudes en la importancia al ser nombrados entre los dos análisis efectuados.

**Tabla 4**  
**Factores que afectan el clima organizacional**  
**según análisis y criterio del investigador**

<b>FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>RELACIONES CON COMPAÑEROS Y SUPERIORES</b>	Se refiere a las relaciones sociales que existen en un grupo de trabajo, por la necesidad de incorporación del ser humano, así como de pertenecer a un grupo. Es la interacción con los demás, con respeto, con afecto y con ética profesional, incluso en las etapas de control o supervigilancia.
<b>VALOR DEL TRABAJO</b>	Es el reconocimiento, tanto a nivel personal como por parte de los demás, de la importancia que tiene desarrollar las actividades laborales, principalmente el tipo de trabajo en instituciones de salud. La estimación propia o autorrespeto, junto al respeto a los demás, debe iniciar con la estima social o conciencia social, para reconocer la importancia de su tarea, en la empresa y en la sociedad.
<b>SUPERACION PERSONAL</b>	Es la necesidad de verse realizado, desarrollar potencial propio, con posibilidad de crecimiento dentro de la empresa o fuera de ella en un futuro, por medio del progreso y desarrollo personal, ayudado de la capacitación y aprendizaje continuos, no sólo de temas de trabajo, sino de nuevos aspectos de la vida que le ayudarán a superarse.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Es la forma de comunicar y dar información a compañeros y superiores, así como a otros departamentos de la institución. Se refiere también a la forma de comunicar las ordenes y efectuar el control del trabajo.
<b>SUELDOS</b>	Se refiere a los niveles salariales y aumentos
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Es la capacidad u obligación de responder de los actos propios y en algunos casos de los ajenos, con honestas de lealtad y cumplimiento de su trabajo y sus obligaciones, incluso en casos de crisis o emergencia cuando se le necesite para lograr los objetivos de la empresa. Se refiere también a la iniciativa para toma de decisiones y a la participación para el cumplimiento de los abjetivos, dejando la posibilidad de expresar libremente sus pensamientos y propuestas de trabajo, su creatividad.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Son las instalaciones, el equipo y tecnología disponibles, los insumos o recursos para trabajar, la temperatura del ambiente, así como también los procesos o procedimientos para trabajar, las reglas y las normas entre otros.
<b>SINDICATO</b>	Se refiere a la presencia o ausencia de un sindicato, y la forma en que trabaja por los derechos de los empleados.

(Tabla 4) Continuación...

POLITICAS Y ADMINISTRACION	Son las politicas mundiales, del país, de la empresa o del propio departamento, que rigen en ocasiones el desarrollo del trabajo. También se refiere a los sistemas de administración y dirección en la institución, el liderazgo, y los cambios o rotación de directivos de la organización mientras el personal sigue siendo el mismo.
ASISTENCIA AL EMPLEADO	Es la atención que se pone al empleado por problemas personales, maritales, familiares, económicos, por la misma necesidad de afecto y de amistad del ser humano. No siempre se pueden resolver los problemas, pero se puede escuchar. Aquí se incluyen también enfermedades o problemas como alcoholismo y drogadicción.
BENEFICIOS Y RECOMPENSAS	Se incluyen los beneficios como seguridad, orden, servicios de salud, seguro social, pensión, vacaciones, permisos, protección contra abuso sexual o contagio de enfermedades, estabilidad laboral o estar libre de amenaza de perder el empleo. También se incluyen las recompensas o premios por buen desempeño.
CONFLICTOS	Se refiere a la forma como se realizan los procesos disciplinarios, como las reprimendas para corrección, las formas de despido, los consejos de tipo oral o escrito, y las reuniones para hablar de los problemas existentes.
JUSTICIA	Es la manera en que se percibe el trato a los empleados que les dan los superiores, tanto del departamento como de la organización, sin preferencias. También es el sentimiento de equidad en la asignación de tareas, para no tener sobrecargo de trabajo y sentirse explotado.

Fuente: Análisis del investigador

## E. Resultados del cuestionario auto administrado al personal

A continuación se indican los resultados obtenidos del análisis de los datos del cuestionario autoadministrado.

### 1. Datos generales

#### a. Personal encuestado, por sexo y puesto de trabajo

En la tabla 5 se detalla el número de encuestados según el puesto que ocupan o el área de trabajo, así como la distribución porcentual por sexo y la relación Mujer / Hombre que existe en cada hospital.

Tabla 5  
Sexo y tipo de puesto del personal encuestado

	HGSJDD*	HR*	CMM*	TOTAL
<b>SEXO:</b>				
Femenino	38	30	44	112
Masculino	8	17	17	42
Relación mujer / hombre	4.74 a 1	1.76 a 1	2.6 a 1	2.67 a 1
<b>PUESTO:</b>				
Cocina	14	15	10	39
Camareros	10	20	25	55
Otros **	9	4	12	25
Jefe o nutricionistas	5	1	4	10
Supervisión	4	6	5	15
Contabilidad y secretaria	3	0	1	4
Bodega	0	1	2	3
Sin respuesta	1	0	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>61</b>	<b>154</b>

\* HGSJDD: Hospital General San Juan de Dios

HR: Hospital Roosevelt

CMM: Centro Médico Militar

\*\* Panadería, tortillas, limpieza, laboratorio de leches

### b. Edad de la población

Con la tabla 6 se puede observar la variedad que tiene el personal de los servicios de alimentación hospitalarios en cuanto a edades, para entender la forma en que se desarrolla la convivencia entre ellos, así como la creación de un clima organizacional propio de cada institución. Se nota que no es una población normalmente distribuida, donde existe mayor número de personal de edad mayor a la mediana.

Tabla 6  
Edad del personal, según hospital  
(en años cumplidos)

Rango de edad	HGSJDD	HR	CMM
Media	40.2	38.14	35.6
menos de 25	1	3	8
de 25 a menos de 35	15	16	23
de 35 a menos de 45	16	16	15
de 45 a menos de 55	8	10	13
más de 55	6	2	2

### c. Tiempo de laborar en la institución

El comportamiento de las personas respecto del tiempo que llevan trabajando en la institución se descubre en la tabla 7. Aunque en los tres hospitales la población tiene más años de trabajar en la institución que la mediana, sólo el HGSJDD no tiene una distribución normal, pues existe mayor número de personas con más tiempo de trabajar allí, lo que puede afectar el clima organizacional, sobre todo en cuanto a desempeño, por la costumbre y la apatía hacia los cambios.

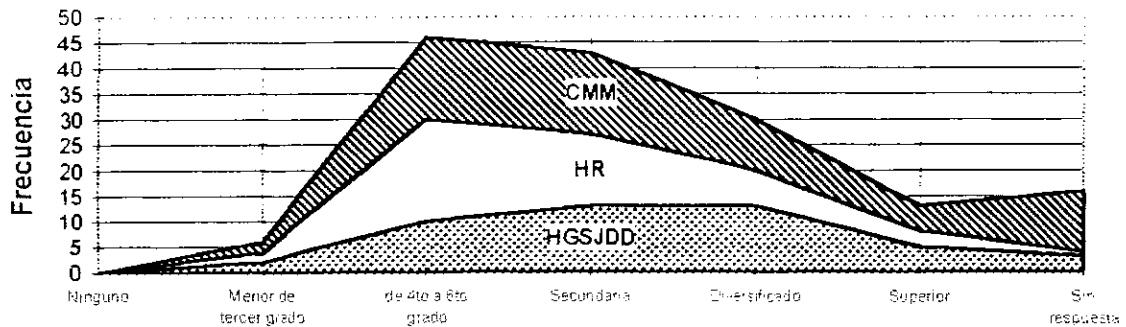
Tabla 7  
Tiempo de laborar del personal, por hospital estudiado  
(en años)

Rango	HGSJDD	HR	CMM
Media	10.8	9.46	8.66
menos de 1 año	2	1	5
de 1 a menos de 5	9	18	21
de 5 a menos de 10	12	9	17
de 10 a menos de 20	18	11	8
más de 20	5	8	10

### d. Escolaridad

Otro factor que se analizó es el efecto de la escolaridad en el clima organizacional. Como se observa en la gráfica 1, en los tres hospitales se observa un comportamiento similar respecto de la educación del personal, donde son pocos con una primaria incompleta. No se encontró a personas analfabetas, y pocas mencionaron tener sólo un tercer grado de primaria.

**Gráfica 1: Escolaridad del personal de servicios de alimentación hospitalarios estudiados, Septiembre 1999**



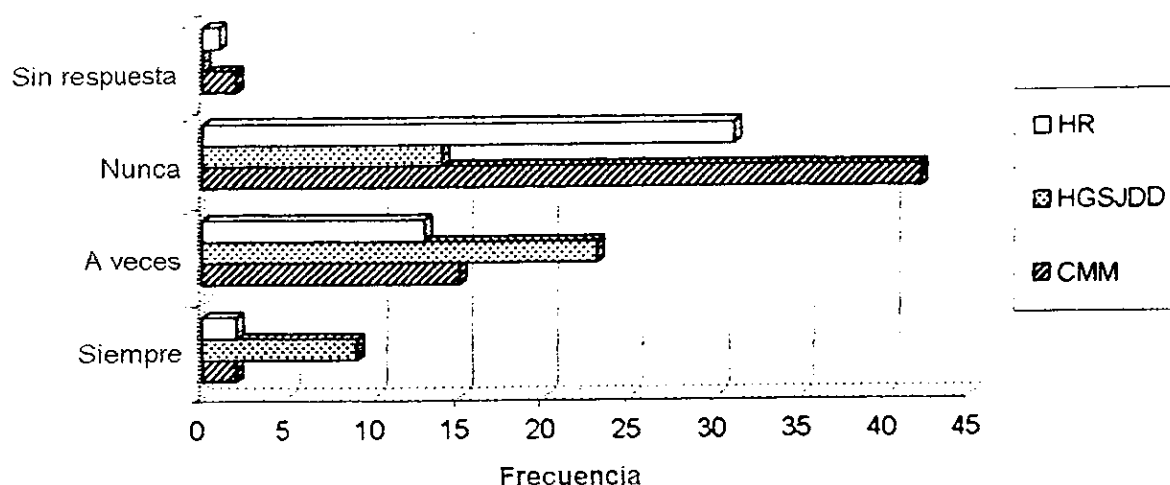
## 2. Resultados de la encuesta

A continuación se presenta el resultado de la encuesta que verifica cómo afectan los distintos factores que se seleccionaron para ser evaluados en el clima organizacional.

### a. Relaciones con compañeros y superiores

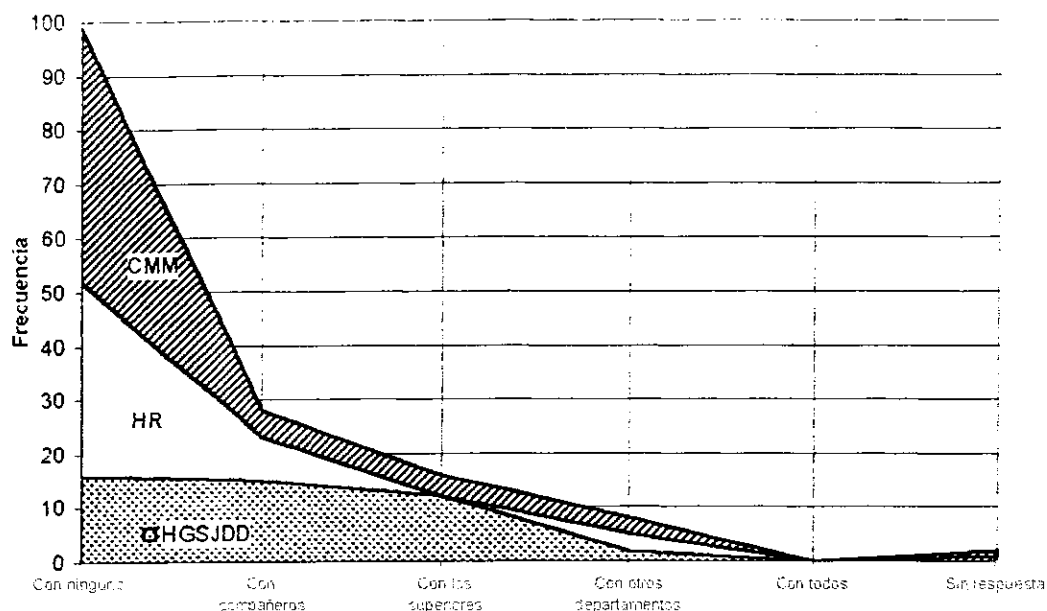
En la gráfica 2 se puede observar que en el HGSJDD las relaciones entre compañeros y superiores les afecta a veces o siempre, para realizar bien su trabajo. En HR y CMM sólo les afecta a veces, pero generalmente no les afecta a la mayoría.

**Gráfica 2: Les afectan las relaciones con compañeros y superiores para trabajar bien?**



Al preguntar sobre las personas con quienes es más común tener problemas o diferencias, que logran afectar en el desempeño del trabajo de las personas, las respuestas obtenidas se muestran en la gráfica 3. En el HGSJDD se tienen esos problemas generalmente con compañeros y superiores, casi en la misma proporción, mientras que en los otros dos hospitales no se ve de esta manera. Sólo en el HR se mencionaron algunos desacuerdos con personal de otros departamentos, para los que tienen relación con ellos, como camareras y supervisores.

Gráfica 3: Con quién tienen problemas o desacuerdos generalmente?



## b. Valor del trabajo

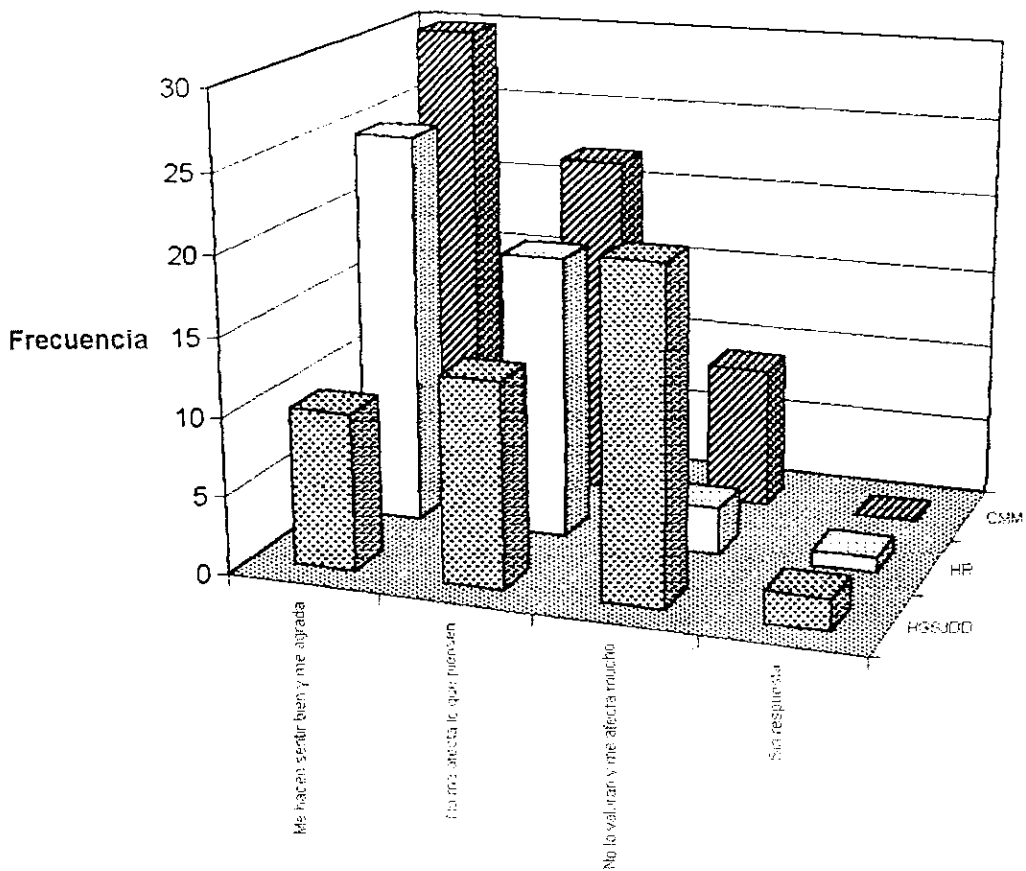
### i) Opinión del personal acerca del valor de su trabajo

Casi la mayoría del personal valora su trabajo, conoce la importancia que tiene para el hospital y los pacientes, ya que el 93.4% del personal del CMM lo expresó así, un 93.5% en HGSJDD y un 97.9% en HR.

### ii) Opinión por parte de los demás acerca del valor de su trabajo

Como ellos sí valoran su trabajo, también les afecta lo que piensan los demás del de ellos, y de la forma en que lo desempeñan. En la gráfica 4 se muestra con datos los resultados de los tres hospitales.

**Gráfica 4: Afecta lo que piensan los demás de su trabajo?**



**c. Superación personal**

Casi todo el personal desea y está interesado en su superación personal, por lo que les interesa aprender y capacitarse. En la tabla 8 se refieren a esta situación. Cabe mencionar que en HGSJDD y HR no se da capacitación.

Tabla 8  
Opinión acerca de la capacitación, temas de superación y motivación, 1999  
(en porcentajes)

Opinión	HGSJDD	HR	CMM
Le interesa participar	87	97.9	93.4
Participa sólo por obligación	0	0	3.3
No participa, no le sirve	4.4	0	1.6
Sin respuesta	8.7	2.1	1.6

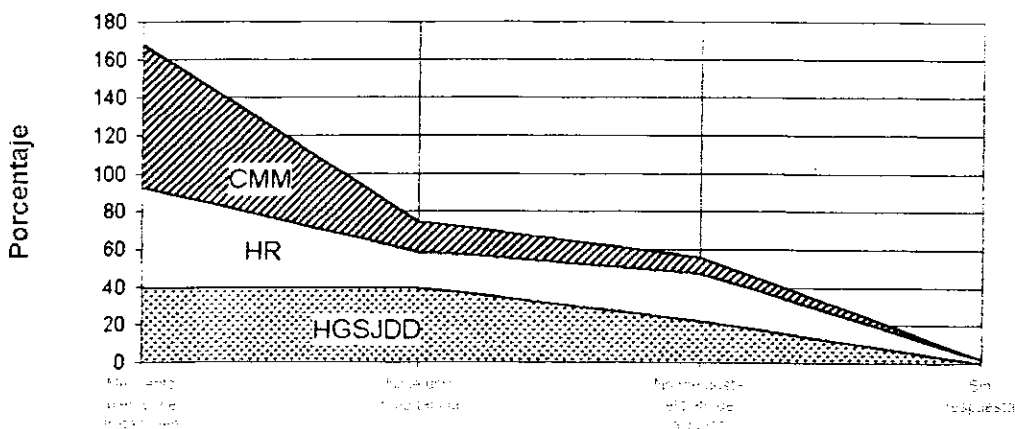
#### d. Comunicación

En cuanto a la comunicación, se encontraron varias opiniones dependiendo de si la relación es con compañeros, con superiores o con departamentos.

##### i) Con compañeros

Un ambiente agradable de trabajo depende de una buena comunicación de órdenes y de trabajo. En la gráfica 5 se percibe mejor trato en el CMM y en el HR entre compañeros. En HGSJDD y HR se aprecia en proporción mayor cuando les afecta el trato de algunos compañeros, aunque el HGSJDD prefieren no darle importancia.

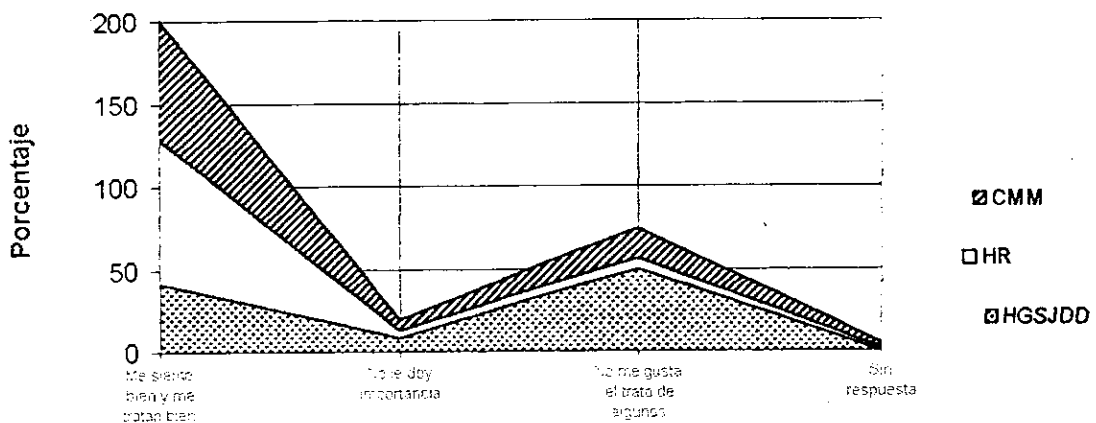
Gráfica 5: Relación con compañeros.



### ii) Con los superiores

Además en la gráfica 6 se observa que en HGSJDD es deficiente la comunicación y buenas relaciones con los superiores, lo que les afecta en su trabajo. En CMM se aprecia una proporción mayor a la de HR en cuanto a la relación con los superiores, ya que les afecta el trato de algunos. En HR los superiores hacen sentir bien a los empleados.

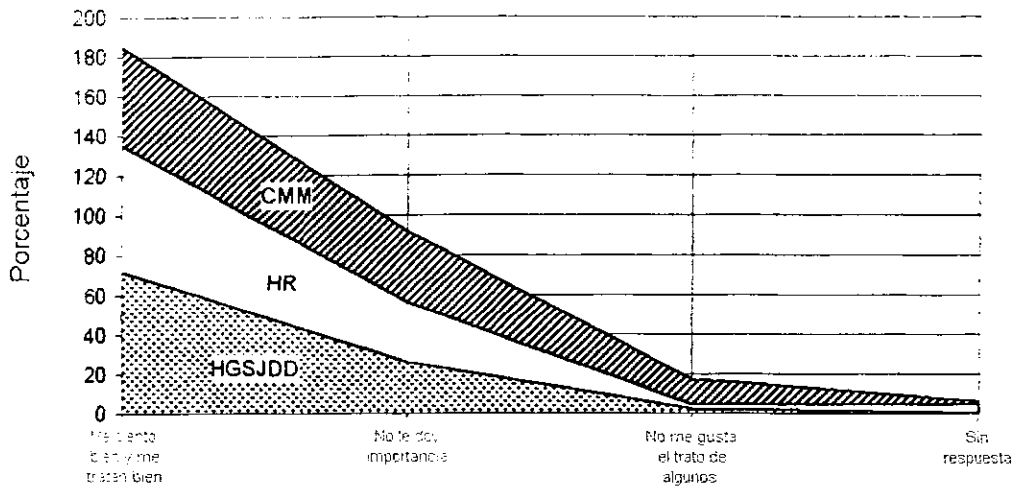
**Gráfica 6: Relación con superiores**



### iii) Con otros departamentos

En cuanto a la comunicación y buenas relaciones con otros departamentos (ver gráfica 7), se encontró que les hacen sentir bien y les tratan bien, o que no intervienen en su trabajo o no le prestan atención al caso, por lo que no les afecta.

**Gráfica 7: Relación con otros departamentos**

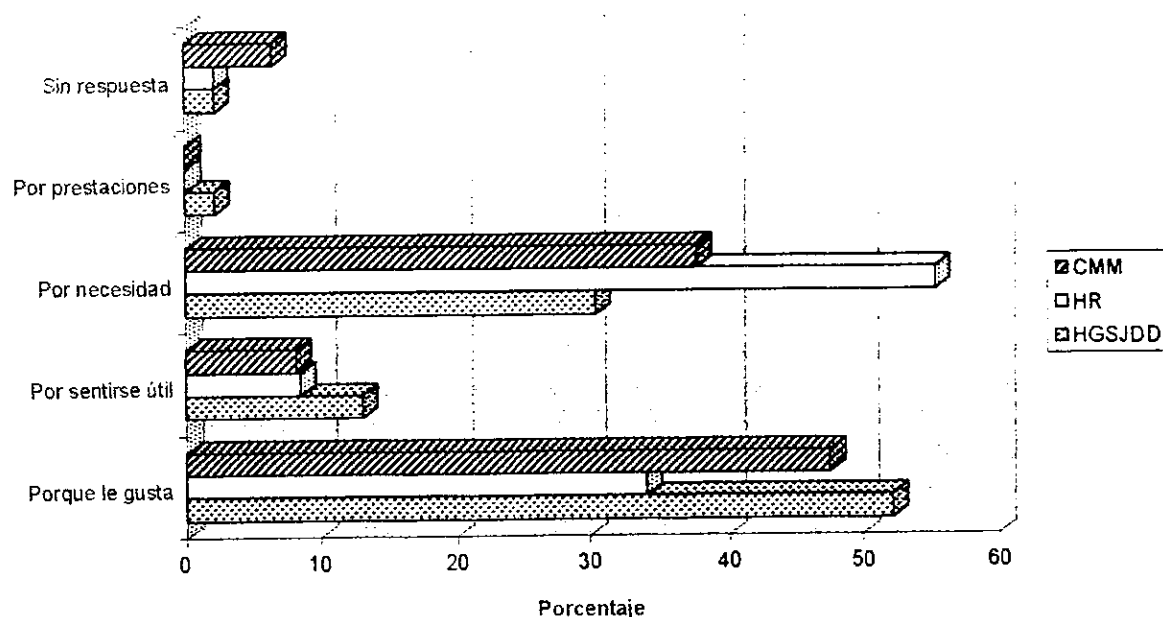


#### e. Sueldos o salarios

##### i) Razón por la que trabajan en la institución

Con esta pregunta se buscó comprender la razón por la que el empleado trabaja en ese servicio, para verificar si el factor económico afecta el clima organizacional. Se encontró que la mayoría trabaja por necesidad económica, aunque muchas personas (51%) también refieren que les gusta su trabajo y no lo quieren perder, sobre todo si son amas de casa, que pueden tener una profesión y ayudar en su hogar, como se vio en HGSJDD. Las personas de edad avanzada trabajan por obtener sus prestaciones como jubilación, pero mencionaron que les gusta seguir y sentirse útiles aún. La gráfica 8 muestra las respuestas.

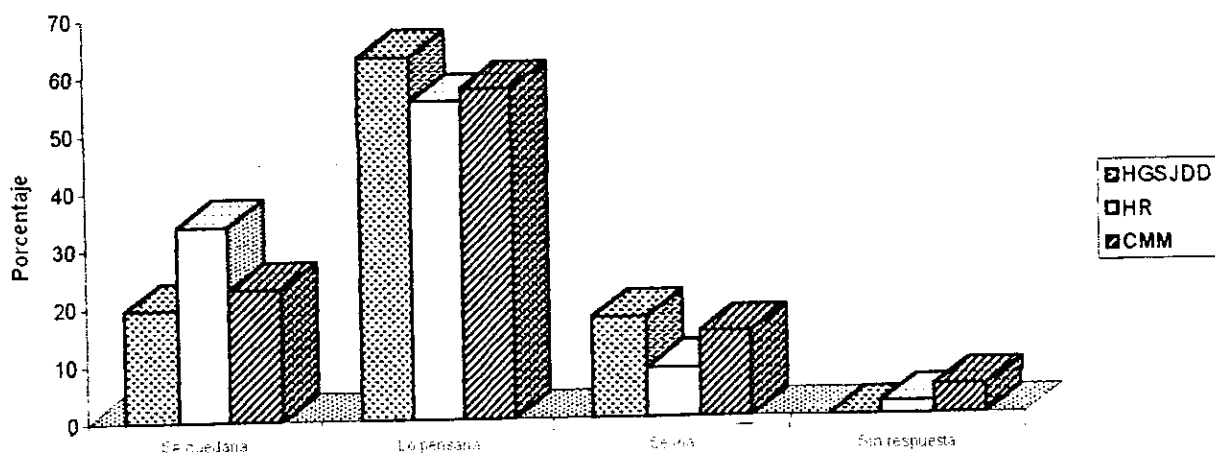
Gráfica 8: Por qué trabajan en el servicio de alimentación?



### ii) Lealtad a la institución y amor al trabajo

Se le hizo una pregunta donde se evaluó la lealtad, pues se preguntó la reacción al tener la oportunidad de un mejor empleo con mayor sueldo. Se encontró, de acuerdo a la gráfica 9, que la mayoría lo pensarían, pero también algunos se quedarían, más que los que definitivamente se irían.

Gráfica 9: Lealtad a la institución  
(Si le ofrecieran un mejor trabajo con más salario?)



### f. Responsabilidad e iniciativa

Se encontró que casi toda la población se considera responsable en su trabajo y con iniciativa, para hacer incluso tareas extra para sacar adelante el Servicio de Alimentación. (ver tabla 9)

**Tabla 9**  
**Cómo se considera cada persona respecto de sus obligaciones**  
**y al realizar su trabajo, 1999**  
**(en porcentaje)**

Responsabilidad	HGSJDD	HR	CMM
Responsable y con iniciativa	95.65	97.87	86.89
Sólo hace lo necesario	0	0	6.56
No muy responsable	0	0	1.64
Sin respuesta	4.35	2.13	4.92

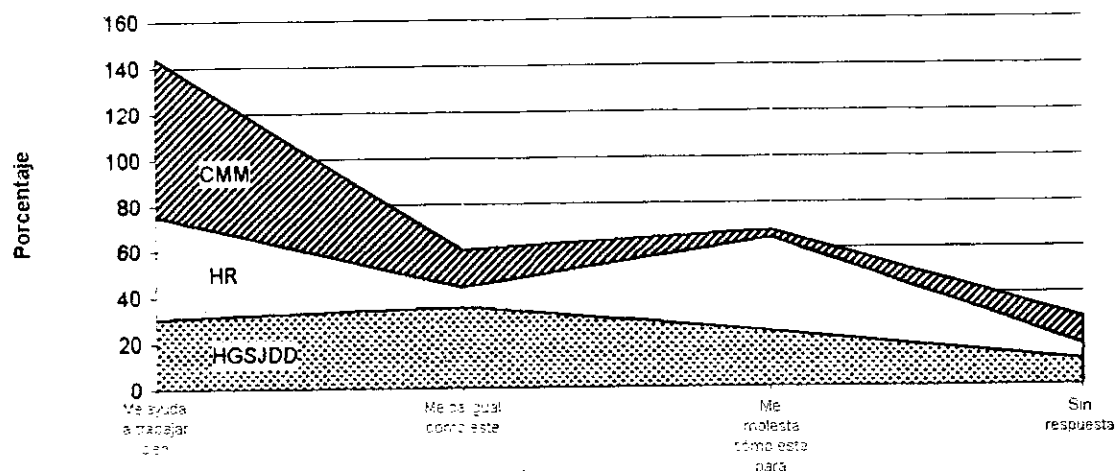
### g. Condiciones de trabajo

Para analizar el efecto de las condiciones de trabajo sobre el clima organizacional, se hicieron tres preguntas, acerca del estado físico del servicio, de los recursos con que cuentan, así como del horario y de los turnos.

#### i) Estado de las instalaciones

Se encontró, según la gráfica 10, que el estado físico no ayuda a desempeñar bien el trabajo, en HGSJDD y en HR, aunque en el primero muchas personas mencionaron que no les molesta o que está bien así, de todas formas realizan su trabajo, y la institución no tiene recursos para mejorarlo en estos momentos, por lo que no pueden exigir cambios.

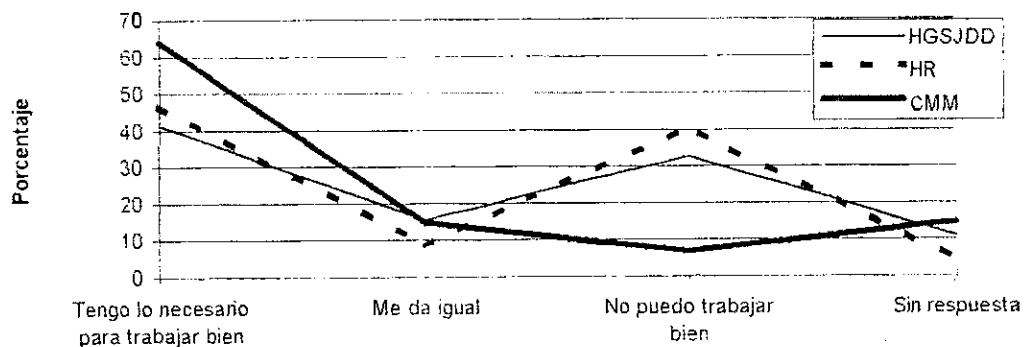
Gráfica 10: Cómo les afecta el estado físico del Servicio de alimentación?



## ii) Situación de los recursos y material para trabajar

De la misma manera se encontró, de acuerdo a la gráfica 11, que en HGSJDD y en HR les afectan las condiciones económicas del hospital, pues no cuentan con los recursos necesarios para trabajar bien, y les molesta a menudo.

Gráfica 11: Cómo les afecta la situación de material y recursos para trabajar?



### iii) Opinión acerca de los turnos y horario de trabajo

En la tabla 10 fue interesante encontrar que los turnos y el horario de trabajo no les afectan, pues la mayoría están a gusto y desean conservar este empleo ya que les favorece, para tener tiempo en su vida personal, como lo mencionaron en las preguntas abiertas.

**Tabla 10**  
**Opinión acerca del horario y turnos de trabajo, en porcentaje**

Horario y turnos	HGSJDD	HR	CMM
Está bien	82.6	89.3	78.7
Le da igual	10.9	4.3	8.2
No está conforme	6.5	4.3	3.3
Sin respuesta	0	2.1	9.8

### h. Sindicato

Con esta pregunta se buscaba verificar si la presencia del sindicato afecta el clima organizacional en los servicios. En CMM no existe una organización de empleados, y en los otros dos hospitales no le dan importancia, pues no tiene la misma fuerza que poseía anteriormente. Incluso no les agrada su presencia, porque a su criterio, no realizan nada por el empleado, pero tampoco afecta el trabajo de las instituciones.

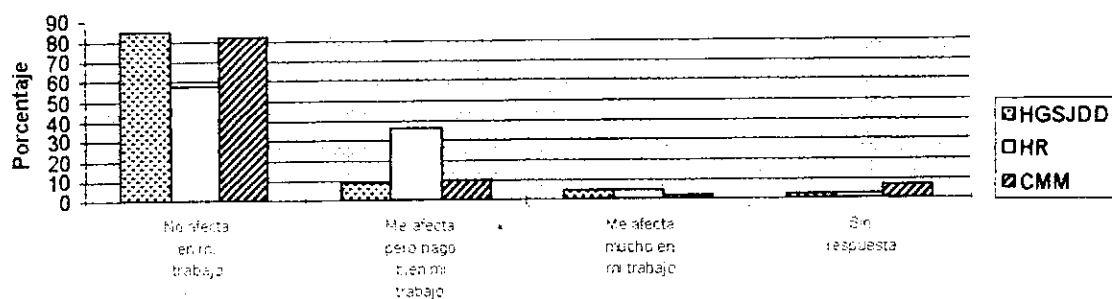
### i. Políticas y administración de la institución

Se encontró que la mayoría piensa que la directiva del hospital trabaja bien, e incluso les da igual, pues no tienen relación con ellos. No les afecta mientras conserven su trabajo.

### j. Asistencia al empleado

En este aspecto se buscó ver si los problemas personales afectan el clima organizacional, dependiendo mucho del carácter de las personas. Se encontró que la mayoría se considera una persona que no mezcla su trabajo con los problemas, que incluso los deja a un lado y no se nota. Pero en HR una gran parte mencionó que sí se nota, pero hacen su trabajo lo mejor que pueden. Pocos mencionaron que sí les afecta, e incluso afectan directamente a sus compañeros. (ver tabla 12)

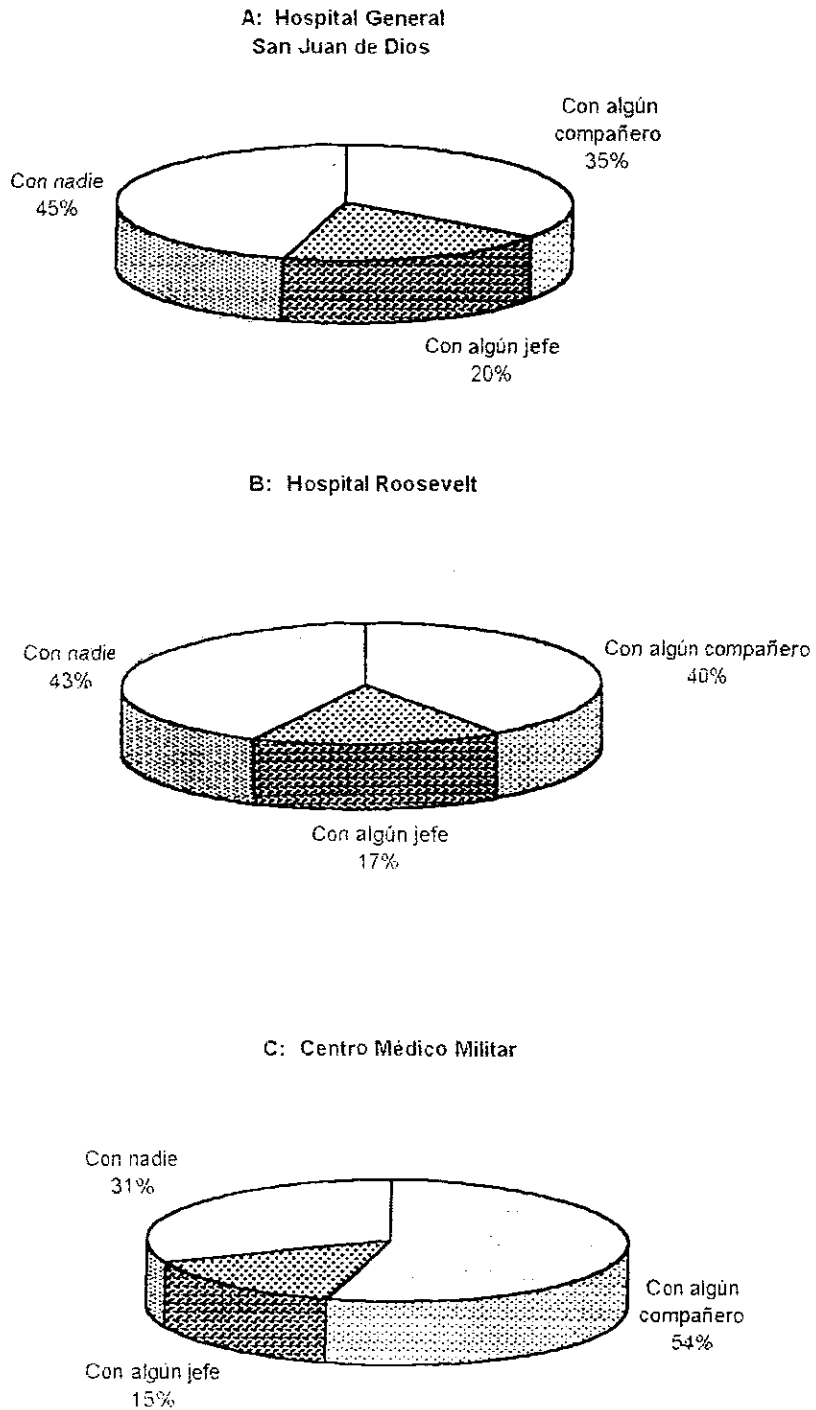
Gráfica 12: Los problemas personales afectan en el trabajo?



Respecto de la atención por parte de los superiores hacia los problemas personales de los empleados, en la gráfica 13 se observa que casi la mitad del personal (de 43 a 45%) en HGSJDD y HR prefieren no compartir sus problemas con compañeros o jefes. Entre los que acostumbran hablar de sus problemas, lo hacen con sus compañeros (de 35 a 40%), y en menor proporción, con el jefe. Mencionaron que su jefe sí les escucha y atiende, pero que muchas veces por falta de tiempo, no es posible.

Por el contrario, en CMM el personal prefiere hablar con sus compañeros (54%) o con su jefe (15%). Refirieron que son escuchados por sus superiores y atendidos en lo que está a su alcance.

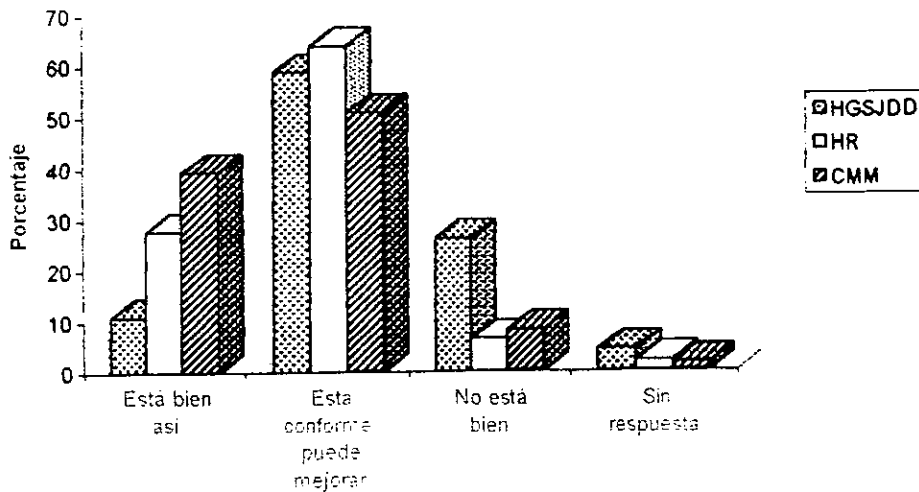
**Gráfica 13**  
**Personas con las que acostumbran hablar de sus problemas**



### k. Beneficios y recompensas

Los empleados están de acuerdo con los beneficios que ofrecen las instituciones, aunque piensan que debe mejorar. Otros piensan que está bien del todo, pues les ofrecen lo necesario que no podrían tener en otros empleos, como jubilación, vacaciones, pensión, salud, seguridad, estabilidad laboral, entre otros. Creen que debe mejorar sobre todo en motivación y premios por un buen desempeño. En HR desearían volver a gozar de la clínica de personal y de la farmacia a precios cómodos, porque así los atienden dentro del hospital y no pierden un día de trabajo por ir a otra clínica. En CMM desearían tener mejor servicio de salud en la clínica de personal del hospital y medicinas a precios accesibles en la farmacia de la institución. (Ver gráfica 14)

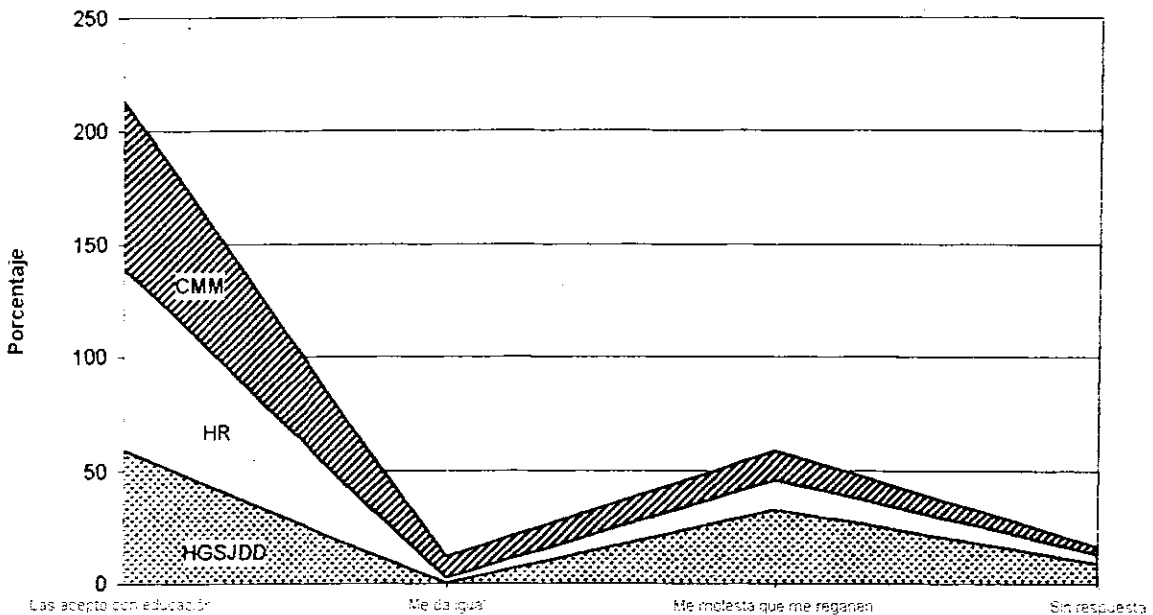
Gráfica 14: Acerca de los beneficios y recompensas de la institución



## I. Conflictos

En cuanto a los conflictos, los procesos disciplinarios, las llamadas de atención, las correcciones, así como las reuniones para hablar sobre los problemas existentes, en los tres hospitales aceptan con respeto esas disposiciones cuando es merecido. Sin embargo en HGSJDD un tercio del personal indicó que sí les molesta mucho cuando hay llamadas de atención, por la forma en que se las dan. (ver gráfica 15)

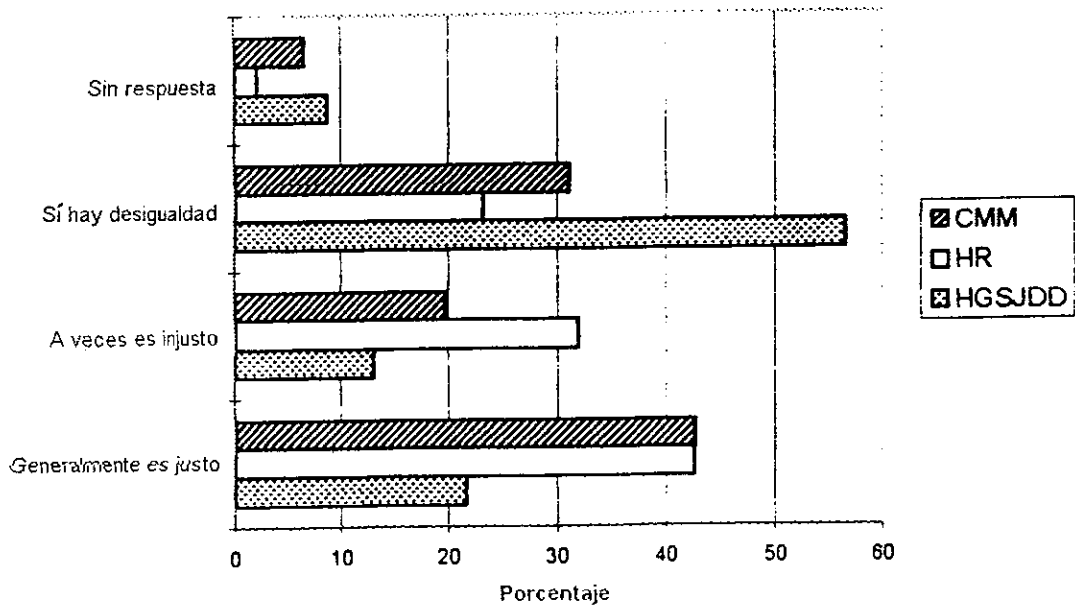
Gráfica 15: Actitud en caso de llamadas de atención, según opinión del empleado



### m. Justicia

En el HGSJDD, el personal percibe que existen injusticias en un 72% (donde 58% considera que hay desigualdad y 14% que a veces es injusto), tanto la distribución de trabajo como el trato al personal, afectan su trabajo. En CMM se percibe como injusto en un 51% (donde 31% considera que no hay igualdad y 20% que en ocasiones es injusto), contra un 42% que considera que generalmente es justo. De forma similar se comporta la respuesta del personal del HR, por lo que se considera que el trato y el trabajo no es generalmente justo, afectando el clima organizacional en todos los hospitales. (Ver tabla 16)

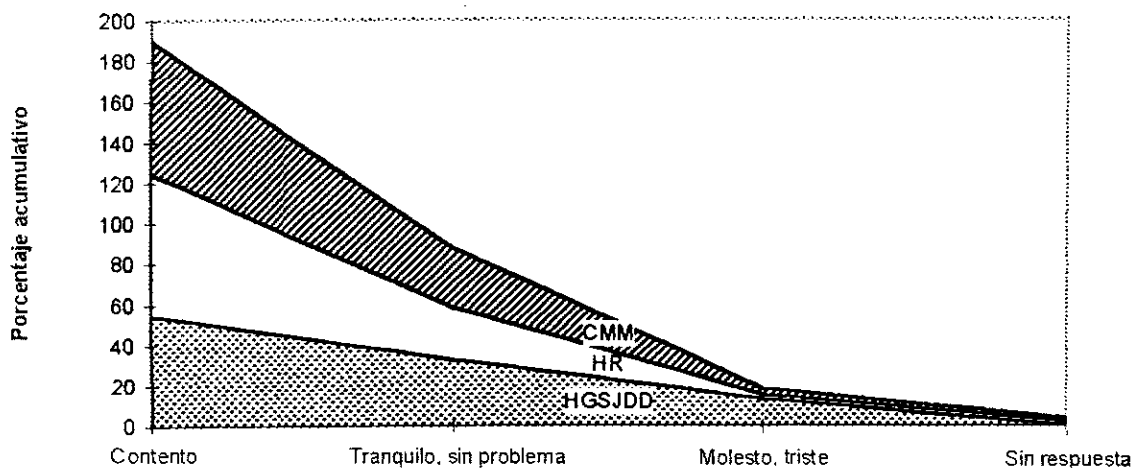
Gráfica 16: Opinión acerca de la equidad en la distribución del trabajo y en el trato a personal



#### n. Ambiente de trabajo el día de la encuesta

En la gráfica 17 se descubren los resultados sobre este punto. Se encontró que la mayoría está en su trabajo de buen humor, contentos, porque les gusta estar en su empleo. Se entrevistó a las personas a distintas horas durante la jornada de trabajo, por lo que algunos no sentían de la misma forma, pero consideraban que estaban tranquilos y sin problemas. Pocos mencionaron estar molestos o con alguna situación ese día. Se puede decir que a las personas les gusta el ambiente que crearon para trabajar, aunque tengan diferencias en muchas ocasiones.

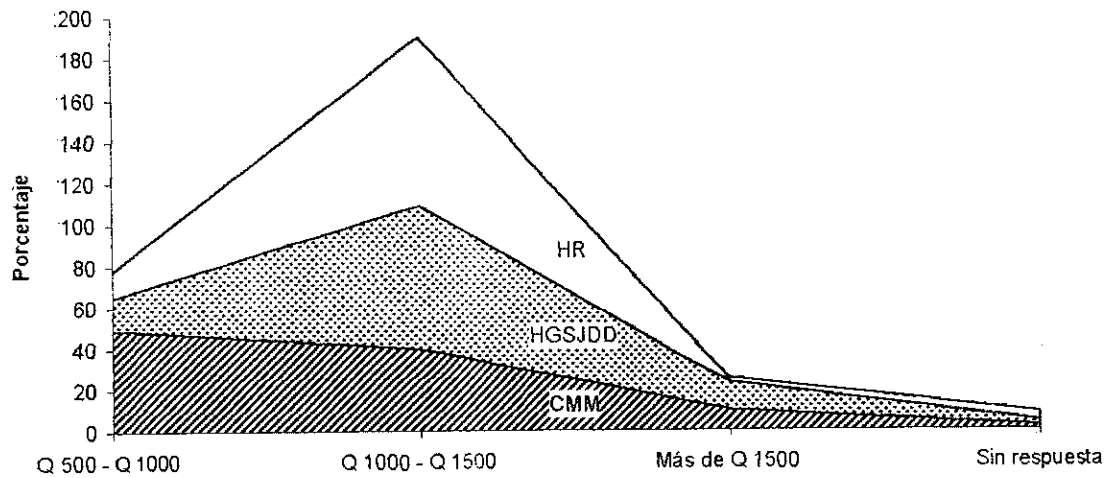
Gráfica 17: Estado de ánimo el día de la encuesta  
(a distintas horas de los turnos de trabajo)



### ñ. Salario del personal

A continuación se presenta la gráfica 18 que revela la situación salarial de los empleados de servicios de alimentación, no se encuentra diferencia entre los tres hospitales. Sin embargo en CMM hay más personal con sueldo menor a Q 1000, mientras que en HGSJDD y en HR, la mayoría tiene un sueldo entre Q 1000 y Q 1500 al mes.

Gráfica 18: Salarios del personal



## F. Principales factores que afectan el clima organizacional en cada hospital

Después de analizar los resultados anteriores, se obtuvo la lista de aquellos que más afectan negativamente en cada servicio de alimentación estudiado. Con la tabla 11 se muestran estos factores. De 13 factores estudiados, 6 se destacan como factores vitales a los que se debe prestar atención y trabajar en ellos, para así mejorar el clima organizacional.

Tabla 11  
Resumen de los factores que afecta el clima organizacional  
de los servicios de alimentación estudiados

Factor	HGSJDD	HR	CMM
Relaciones con compañeros y superiores	70 % se ve afectado a veces y siempre	31.9 % se ve afectado a veces y siempre, principalmente por compañeros, aunque al 66 % no le afecta nunca	27.8 % se ve afectado a veces y siempre, aunque al 68 % no le afecta nunca
Justicia	70 % consideran que existe injusticia a veces y desigualdad	55 % consideran que existe injusticia a veces y desigualdad	51% consideran que existe injusticia a veces y desigualdad
Condiciones de trabajo	afectan 58.7% instalaciones 47.8% insumos	afectan 48.9 % instalaciones 48.9 % insumos	afectan 3.3 % instalaciones 6.6 % insumos
Comunicación	se ven afectados 50 % con superiores 21 con compañeros 2.5 con otros dept.*	se ven afectados 6.4 % con superiores 25.5 con compañeros 2.13 con otros dept.*	se ven afectados 18 % con superiores 8 con compañeros 13 otros dept.*
Valor del trabajo (reconocimiento)	46 % se ve afectado	6.4% se ve afectado, y 38 % no le interesa	14.7 % se ve afectado
Conflictos (procesos disciplinarios)	se ve afectado 32.6% aunque 58.7% aceptan con educación	se ve afectado 12.7% aunque 80.8% aceptan con educación	se ve afectado 13.1% aunque 73.7 % aceptan con educación

\*dept: departamentos, como Enfermería, Médicos, Administración, Mantenimiento, Auditoría, Compras, etc.

A continuación se muestra el resumen del análisis anterior, indicando solamente los factores que afectan el clima organizacional en cada hospital estudiado, lo cual sirvió para poder hacer la propuesta de acciones correctivas. No se pudo determinar el orden de importancia en que afectan estos factores en cada hospital, sin embargo se indican en el orden de presentación en el cuestionario auto administrado.

**Tabla 12**  
**Factores que afectan el clima organizacional**  
**en los servicios de alimentación estudiados**

HGSJDD	HR	CMM
Relaciones interpersonales con compañeros y superiores	Justicia	Justicia
Justicia	Condiciones de Trabajo	Comunicación, con superiores y de otros departamentos
Condiciones de Trabajo	Comunicación, con compañeros	
Comunicación, con superiores y compañeros		
Valor del Trabajo (reconocimiento)		
Conflictos (procesos disciplinarios)		

Nota: HGSJDD es Hospital General San Juan de Dios  
 HR es Hospital Roosevelt  
 CMM es Centro Médico Militar



## VIII. DISCUSION

### A. Factores que afectan el clima organizacional

#### 1. Según análisis bibliográfico

Por medio de la revisión bibliográfica se encontraron factores que afectan el clima organizacional de una empresa, sobre todo por el carácter humano, lo que influye mucho en la creación de un ambiente de trabajo. El análisis se basó en la opinión de ocho autores o fuentes consultados, donde se encontraron varios factores que afectan al ser humano (ver apéndice 3). Las fuentes consultadas fueron las siguientes: el modelo global de medición del clima organizacional de Parra Luna (cuadro 2, anexo 2), la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow (Stoner, 1982), las necesidades impersonales del hombre con naturaleza social (Schutz, 1987), los factores externos e internos que afectan el clima organizacional según Emery (Alvarez, 1999, en Seminario Taller de Cultura Organizacional organizado por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, en Guatemala), los factores de motivación e higiénicos de Herzberg (Stoner, 1982; Domínguez et.al., 1995), los factores que afectan las relaciones del personal (Milkovich y Boudreau, 1988. p. 588-619), la tecnología como factor que afecta (Chiavenato, 1995. p. 798) y los resultados del Seminario de Desarrollo Organizacional en Latinoamérica (Lagos, 1994. p. 12 y 178).

En la tabla 1 se detallan los factores citados por los autores, una lista que cuenta con 20 factores, siendo éstos los siguientes: Relaciones con compañeros y superiores, protección, creatividad, estimación, autorrealización, cooperación, sueldos, control, asistencia a los empleados, comunicación, condiciones de trabajo, responsabilidad, contenido del trabajo, recompensas, políticas, conocimiento y dominio, conflictos, justicia y equidad, administración de recursos humanos y por último, motivación. No se encontró una fuente que mencionara todos los factores, pero al verificar cada factor o ideas similares, se hizo la lista anterior, en orden decreciente de frecuencia en aparecer.

Se observó que las relaciones humanas y los beneficios o protección son los que tienen mayor coincidencia en la literatura, posiblemente porque son los aspectos que han

existido siempre en la mente de los administradores para realizar un buen desempeño y aumentar la productividad. Pero también es importante mencionar los otros factores encontrados, como la creatividad del individuo, la estimación y autorrealización, así como la cooperación, aspectos que afectan el comportamiento del personal y el ambiente de trabajo, opciones que son analizadas por expertos en clima organizacional, generalmente psicólogos industriales, que se interesan en el comportamiento humano. Se consideró importante tomar todos los factores mencionados, para comparar con la opinión de expertos y poder definir la lista final, o incluso poder reagrupar las ideas si fuera necesario.

## 2. Según criterio de expertos

En general los expertos estuvieron de acuerdo en el tipo de clima que se vive en un servicio de alimentación: la tensión prevalece por el tipo de trabajo que se allí se desempeña, tanto por el horario de trabajo o el tiempo de entrega del producto, como de la calidad del mismo y del servicio al cliente. A pesar de existir un clima muy tenso, algunos mencionaron que existe cordialidad y colaboración en el equipo de trabajo, lo cual hace más agradable la labor diaria (3 del total de 8 expertos). Esto depende de los factores que les afecten en cada institución.

Los expertos señalaron que desde el punto de vista del administrador, el panorama de los empleados es afectado principalmente por los puntos siguientes, en orden decreciente según la coincidencia de los expertos: las relaciones interpersonales, la motivación, los procesos, la responsabilidad, los sueldos, el valor del trabajo, la capacitación, los problemas externos o personales, la dirección de la institución, la comunicación, el horario de trabajo, los beneficios y recompensas, y la presencia de sindicato. (Ver tabla 2)

Cabe resaltar que los resultados obtenidos pueden estar afectados por el hecho de que algunos administradores tienen varios años de laborar en el lugar (más de 10 años) y tengan una visión distinta a los administradores jóvenes con menos de tres años de experiencia en la institución donde trabajan. Se pensó que el criterio de los profesionales consultados sería distinto entre hospitales públicos y privados, por el tipo de institución, los salarios y el volumen de trabajo. Sin embargo, se encontraron situaciones similares en un hospital

privado y dos públicos, donde uno de los problemas mencionados que impide trabajar bien es la falta de equipo y la infraestructura del servicio de alimentación. Por el contrario, parecen coincidir en que sí se tiene un servicio de alimentación en condiciones adecuadas para trabajar, equipo e instalaciones en buen estado, mencionados en un hospital privado pequeño y en uno grande. Lo que realmente afecta siempre al personal son las relaciones interpersonales, la falta de motivación, estimación e incentivos, la equidad en el trabajo y los sueldos bajos. Los sueldos son mencionados por todas las personas, pues nunca está conforme el ser humano con lo que gana, pero no está en las manos del administrador el subir los sueldos siempre, por lo que este factor se analizó sobre la base de la importancia que le da el personal a la satisfacción de sus necesidades.

Los otros factores restantes de la tabla en cuestión fueron mencionados en menor frecuencia, como se observa en la tabla 2, pero serán analizados posteriormente, pues este es el punto de vista del administrador y es necesario saber el peso de los factores en los propios empleados.

### 3. Según la selección del investigador

En la tabla 3 se comparan los factores descritos en la literatura con los mencionados según el criterio de los expertos, se indica cuándo existe para los expertos ese factor o dónde es mencionada la idea. Se considera que los factores coinciden, aunque difieren en la forma de ser nombrados, se decidió construir la tabla 4 donde se presentan los factores que afectan el clima organizacional de servicios de alimentación, sin ningún orden o importancia específicos, incluso tomando factores internos y externos como menciona Alvarez (Alvarez, 1999), ya que hubo diferencias entre el ordenamiento decreciente de los factores según la literatura y según los expertos. Solamente un factor fue el más mencionado en ambos lados, el cual es "Las relaciones con compañeros y superiores o Relaciones interpersonales". Finalmente se obtuvo una lista con 13 factores que afectan el clima organizacional como posteriormente se mencionará, siendo éstos: Relaciones con compañeros y superiores, Valor del trabajo, Superación personal, Comunicación, Sueldos, Responsabilidad y creatividad, Condiciones de trabajo, Sindicato, Políticas y administración, Asistencia al empleado, Beneficios y recompensas, Conflictos, y por último, Justicia.

Las relaciones interpersonales se denominaron RELACIONES CON COMPAÑEROS Y SUPERIORES, pues abarca todo lo relacionado con los contactos humanos, las relaciones sociales, el respeto y apoyo mutuo, se resume como la interacción con todos los miembros de la organización.

Para lo relacionado con la estima, así como el reconocimiento personal, el respeto a sí mismo y a otros, el prestigio y estima social, la conciencia social, así como el logro y el desarrollo personal con posibilidad de crecimiento, se utilizó el denominador de VALOR DEL TRABAJO, pues cubre no sólo lo que el personal piensa de su trabajo y de sí mismo sino también la forma en que lo valoran y reconocen los demás.

Otro término empleado fue el de SUPERACION PERSONAL, que significa la posibilidad de crecer y aprender nuevas cosas, adquirir conocimientos y dominio de temas, es decir una buena capacitación, no sólo en lo referente al trabajo sino también en otras materias.

La COMUNICACIÓN se refiere a la forma de comunicar e informar a los compañeros y a superiores, así como a los otros departamentos de la institución, pero también se refiere a la cooperación tanto inter como intrainstitucional, el trabajo en equipo. Se incluyó también la forma de control que se ejerce sobre el personal, pues es una forma de comunicación.

Se unió RESPONSABILIDAD y CREATIVIDAD porque los dos factores reúnen una idea, donde el personal debe sentirse leal y responsable de su trabajo y de sus asignaciones, puede tomar decisiones e iniciativa, y participar para lograr los objetivos buscados.

Las CONDICIONES DE TRABAJO incluyen el horario de trabajo, pero también las instalaciones, el equipo y tecnología, los insumos, la temperatura o el ruido, así como los procedimientos, reglas o normas para realizar las tareas. El SINDICATO, que no fue

mencionado en la literatura, parece tener peso fuerte en la práctica, pues fue mencionado por un experto como factor que afecta el buen desempeño.

Todo lo referente a la forma de administrar y de dirigir se resume en POLITICAS Y DIRECCIÓN, ya que se habla de las políticas de la empresa, del departamento o del país, que rigen la forma de administrar el recurso humano. La dirección, es decir los directivos o jefes, juegan un papel importante en la estructura organizacional. Otro factor importante mencionado en ambos lados, pero de diferente forma, aunque también en el factor de motivación, fue la ASISTENCIA AL PERSONAL, donde se ven los intereses de cada uno, la necesidad de afecto y comprensión, sobre todo en situaciones problemáticas externas, como son los problemas familiares, personales, económicos, y de enfermedad, entre otros.

Para un buen desempeño es imprescindible tener BENEFICIOS Y RECOMPENSAS, por lo que se reunieron las ideas sobre la protección al empleado y las recompensas, como son la seguridad, los servicios de salud, seguro social, pensión, vacaciones, permisos, estabilidad laboral, protección de abusos, así como reuniones, premios o regalos para incentivar el buen desempeño. Los SUELDOS son mencionados tal y como son en ambos puntos de vista, por lo que se dejó con ese nombre.

Aunque en las relaciones interpersonales se habla de los conflictos que pueden existir y las formas en que son sentidos y tomados por los empleados, se consideró importante tenerlo como un factor independiente, pues depende mucho del trato que se de. CONFLICTOS se refiere entonces a los procesos disciplinarios para reprimendas, correcciones y despidos. Por último se obtuvo la JUSTICIA, que es mencionada por los expertos respecto de la responsabilidad como equidad de tareas y trato igual a todo el personal, sin preferencias o favoritismos, sobre todo para que no exista sobrecarga de trabajo y no rindan como debieran. No se tomará el factor de "Motivación" mencionado en la literatura y por los expertos, ya que es algo en las personas que se puede ver afectado por lo mencionado antes. Por esa razón no se utilizará.

## **B. Diseño del instrumento y forma de medición, para determinar los factores que afectan el clima**

Los expertos dieron su punto de vista acerca de la forma de medir los factores que afectan el clima organizacional, o indicaron los procedimientos que ellos seguirían. Se mencionó la observación diaria del personal, para poder determinar el estado de ánimo de cada empleado o del ambiente en general. También se realizan supervisiones del trabajo, con formularios elaborados en el propio servicio de alimentación y utilizado por los supervisores, como método de control. Algunos sugirieron utilizar un cuestionario o prueba, con preguntas cortas y claras, sobre su grado de satisfacción en el trabajo, con varias opciones para contestar, pero que no superan el valor de 3 opciones por pregunta.

A partir de la lista de factores mencionada, se diseñó el instrumento, estableciendo una pregunta para cada factor, algunas divididas en dos preguntas para poder abarcar todo el aspecto del factor a analizar. Por el tipo de personal que se entrevistó, en su mayoría de escolaridad media, las preguntas fueron cerradas, utilizando palabras acorde a su léxico. Se obtuvo un cuestionario final, corregido según las observaciones brindadas por las personas que hicieron la prueba piloto.

## **C. Análisis de resultados según el instrumento**

### **1. Población, puestos, sexo, edad y tiempo de laborar**

#### **a. Población y puestos**

Se logró entrevistar a 154 personas en los tres hospitales (ver Tabla 5), no obteniendo información del total de empleados del servicio de alimentación, ya que no se pudo encontrar a todas las personas los días visitados, o algunos no quisieron colaborar, por miedo a las consecuencias que podría, a su juicio, traer este tipo de encuestas. En la tabla 5 se puede observar la distribución de personas entrevistadas, según su puesto, en su mayoría siendo personal operativo de cocina y personal de servicio a pacientes o camareras.

Cabe resaltar que en un servicio de alimentación, cada área de trabajo requiere de un esfuerzo particular, y según el sexo, la edad, el estado de salud de la persona, u otros factores, pueden afectar el rendimiento y hasta el clima organizacional. En este estudio no se detalló lo anterior pues los objetivos no correspondían.

#### **b. Sexo**

En cuanto a distribución según el sexo (Tabla 5), en los tres lugares hay mayor número de mujeres trabajando. Sin embargo las proporciones son distintas, ya que el HR tiene la menor relación Mujer / hombre de 1.75 mujeres por cada hombre trabajando en el servicio, ubicados principalmente en el área de cocina de personal y preparación previa. Esto puede afectar las relaciones humanas, ya que algunas personas se quejan de la irresponsabilidad y la falta de respeto de algunos compañeros varones.

#### **c. Edad y tiempo de laborar**

En la tabla 6 se observa que el personal es todavía joven, siendo el promedio de edad de 35 a 40 años, aunque se encuentra gente más joven, de 20 años, y también mayor, cerca de su jubilación. En los tres hospitales la población no está normalmente distribuida, por tener un coeficiente de asimetría mayor a cero, y es mayor el número de gente con más edad que la mediana. También se encontró que la mayoría del personal tiene de 8 a 10 años de trabajar, notando que hay personas con 30 años de trabajar y también gente muy nueva, con menos de 1 año de laborar (ver tabla 7). Esto podría afectar el clima organizacional, pero no existen estatutos que rijan las reglas o normas sobre la edad promedio requerida para cada puesto. Puede ser que los datos hayan afectado el análisis en el caso del HGSJDD, pues muchas personas no contestaron estas dos preguntas, por miedo a ser comprometedoras, como sucedió en otras preguntas. Se debería hacer un estudio con relación a las edades, el sexo o el tiempo de trabajar, para verificar la relación con el clima organizacional.

## 2. Factores que afectan en los servicios de alimentación según datos estadísticos

### a. Relaciones entre compañeros y superiores

La literatura y los expertos mencionaron este factor como el más importante, que incluye la interacción y convivencia con los demás compañeros de trabajo, con respeto, afecto y ética profesional. En HR y CMM prevalecen las buenas relaciones en un 66 a 68%, por lo que en estos dos últimos no se considera como un problema que afecte el clima organizacional. Sin embargo en HGSJDD afecta este aspecto en un 70%, por las malas experiencias en la convivencia diaria y la formación de grupos creando conflictos, así como los mencionados “chismes”. (Ver gráfica 2 y 3)

### b. Valor del trabajo

Es el reconocimiento personal y por parte de los demás, conociendo la importancia de su trabajo, formando estimación propia y conciencia social. Los expertos también enfatizaron sobre este aspecto, pues al valorar el trabajo del empleado, éste se ve animado y motivado. Aunque en los tres hospitales el personal sí tiene valoración propia sobre su trabajo (más de 93.5%) , al del HGSJDD les afecta no ser reconocidos, pues influyen en realizar un trabajo mediocre, sólo para cumplir con las obligaciones, sin buscar mejoras al sistema. En los otros dos servicios, la mayoría del personal se siente bien en la institución o no le interesa lo que piensen los demás, pues por conciencia social y personal, tratan de realizar bien sus tareas. (Ver gráfica 4)

### c. Comunicación

En los tres hospitales se encontró que la comunicación, es decir la forma de dar información u órdenes, sí afecta el clima, pues en muchas ocasiones al personal no le agrada el trato de algunos. Mencionado por la literatura y los expertos, la comunicación sí afecta el clima organizacional, dependiendo de los distintos grupos de personas o el área de trabajo, así como el servicio de alimentación. En HGSJDD se advierte que 50% no se comunica bien con los superiores, incluyendo supervisores y jefes, afectando el ambiente de trabajo por los conflictos que se desatan. En HR es mayor la proporción positiva en relación

con la comunicación, pero se tomó el valor más alto de la respuesta negativa para identificar a los compañeros (25.5%) como el grupo con mayor dificultad para comunicarse. En CMM sucedió lo mismo descrito antes, pero con el grupo de superiores (18%). (Ver gráficas 5, 6 y 7)

#### **d. Condiciones de trabajo**

Según lo investigado y preguntado a expertos, se refiere a la infraestructura del servicio, el equipo, los insumos o recursos, así como los procesos de trabajo y el horario. En HGSJDD y HR más del 48% se ve afectado por las malas condiciones de trabajo, aunque refieran algunos que "les da igual", pues realizan su trabajo de todas maneras (ver gráficas 10 y 11). Respecto a los turnos y al horario, se ve en la tabla 10 que más del 78% opinó favorablemente en los tres servicios, pues son considerados trabajos de medio día, o con días alternos libres, que favorecen para tener otro empleo, o poder pasar más tiempo con sus familias, especialmente para las amas de casa.

#### **e. Conflictos**

Se refiere a la forma de realizar los procesos disciplinarios, como las llamadas de atención para corrección. Se encontró que 58% en HGSJDD "acepta con educación cuando es merecida la reprimenda", pero 32.6% indicó que sí les afecta, porque no les agrada la forma en que se realizan estos procesos. En HR y CMM hay personal afectado, pero en menor proporción que el que dice "aceptarlo" (Ver gráfica 15). Sin embargo no se indicó existencia de conflictos por estas razones, sino que los procesos como las reuniones individuales y grupales ayudan a controlar estas situaciones. Refirieron preferir las llamadas de atención individuales.

#### **f. Justicia**

En los tres hospitales se encontró que la Justicia o Equidad es un factor que afecta (ver gráfica 16), ya que más del 51% se queja de desigualdad o injusticias siempre y en muchas ocasiones. Este factor comprende según la literatura, todo lo relacionado con el trato al personal, la asignación de tareas, la carga de trabajo para cada individuo, así como

la presencia o ausencia de privilegios. Se nota falta de equidad, aunque en mayor proporción en el HGSJDD, donde 70% del personal lo indicó. Se debe evaluar e identificar lo que el personal califica de injusto, o es a causa de otros factores como podría ser la falta de responsabilidad.

### **3. Otros factores considerados que afectan el clima organizacional**

#### **a. Superación personal**

Se definió en la tabla 4 como la necesidad de verse realizado desarrollando el potencial propio, ayudado de la capacitación y aprendizaje continuo en diversos temas, que ayudan en la vida profesional y personal. Según los datos del análisis (ver tabla 8), en los tres servicios más del 87% de la población encuestada está interesada en la capacitación y les gusta participar para aprender. No se obtuvo un resultado que indicara que está afectando el clima, sin embargo, por no darse capacitación en HGSJDD y HR, se consideró importante contarle como factor que afecta el clima organizacional, ya que es vital en el desempeño del trabajador, como lo recalcaron los expertos en la entrevista.

#### **b. Responsabilidad**

De la misma manera que la capacitación, el tema de responsabilidad se tomó como factor negativo en el clima organizacional de los tres hospitales, pues según la tabla 9, más de 87% se considera responsable y con iniciativa. A pesar de esta imagen personal muy positiva, en las preguntas abiertas se mencionó la irresponsabilidad de muchos compañeros de trabajo, lo que dificulta la labor diaria, ya sea por ausentismo, por problemas de alcoholismo, o simplemente por no hacer lo que le corresponde, recargando de tareas al resto, para poder dar el servicio al cliente externo. Es necesario verificar y evaluar el grado de responsabilidad e iniciativa de cada persona, pues esta idea errónea de cada personalidad puede estar afectando el clima organizacional, por la falta de cooperación, como lo menciona la literatura consultada.

Al conocer los factores que afectan para tener un clima organizacional agradable en cada hospital, y después de concluir el estudio, se formuló una propuesta de acciones correctivas, que se encuentra en el capítulo XI de este trabajo.

#### **4. Según resultados, factores que no afectan como los anteriores**

##### **a. Sueldos**

Para otros factores no se pudo determinar si afectaba el clima, como fue el caso del SUELDO (Gráfica 8), pues se encontró que se trabaja por necesidad económica, pero también porque les gusta su trabajo. En la verificación de la lealtad (Gráfica 9), se notó que si tuvieran la oportunidad de un mejor empleo con más salario, entre el 20 y 35% se quedaría, y cerca del 55% lo pensaría y consultaría, pues se siente a gusto en su trabajo y no desea arriesgarse en uno nuevo. Se podría pensar que el sueldo no les afecta a la mayoría, pues existen otros factores que les favorecen como el horario de trabajo por ejemplo, o que les afectan como la falta de capacitación y la irresponsabilidad de algunos empleados.

##### **b. Asistencia al empleado**

En general se encontró que el personal es atendido por los administradores cuando hay problemas personales, pero también refirieron muchos que preferían no compartirlo, pues muchas veces nadie más que ellos podía resolverlos, y no acostumbran pedir consejo (ver gráfica 13). Se definió este aspecto como la atención que pone el empleado a sus problemas, afectando el trabajo, pero en la gráfica 12 se observa que a la mayoría no le afecta y no "lleva sus problemas al trabajo" como lo mencionaron ellos mismos, dependiendo del tipo de carácter de cada uno. La labor significa para muchos una forma de distracción, de salir de sus casas y sus problemas por un momento al día.

##### **c. Beneficios y recompensas**

En la gráfica 14 se observa claramente que más del 50% en los tres hospitales está conforme con los beneficios que otorga la institución, pero cree que puede mejorar. Reciben las prestaciones respecto de la ley, pero en CMM y HR enfatizaron en la importancia de mejorar el servicio de salud al empleado, que no cuenta con clínica de

personal eficiente, con una farmacia para comprar sus medicinas a precios cómodos. En HR se indicó que antes ese servicio era gratuito para el empleado, y podía asistir a la clínica dentro del hospital, evitando perder tiempo o un día de trabajo como sucede ahora que deben ir a las clínicas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

### 5. Limitaciones del instrumento y la técnica utilizada

Por falta de tiempo al realizar la recolección de datos en cada hospital, se utilizó el instrumento de dos formas, autoadministrado y como entrevista personal con cada empleado, en el caso del personal de cocina. En varias ocasiones se hicieron grupos de personas para llenar el cuestionario de forma individual, pero puede ser que algunos contestaran individualmente y otros en grupo, afectando los resultados. Cuando se registró la información por medio de entrevista oral con algunas personas, puede ser que se hayan sentido comprometidas a contestar positivamente, por miedo a represalias. Además, dependiendo del hospital y su clima organizacional, en varias ocasiones el personal se sintió presionado para llenar el formulario y en otros su colaboración fue total, o no contestaron lo que realmente sentían por miedo a comprometerse, afectando la estabilidad laboral.

Al entrevistar a tantas personas, se notó que el personal no comprendió algunas preguntas, por lo que en HR se modificaron de manera que contestaran lo que se esperaba del estudio, es decir, el clima organizacional en ese momento, no la forma que ellos desearían. Entre esas seis preguntas se encuentran las relacionadas con los siguientes factores:

- **RESPONSABILIDAD, ASISTENCIA AL EMPLEADO y CONFLICTOS**, ya que todos se consideran responsables, personas que no mezclan sus problemas con el trabajo, y educados cuando hay llamadas de atención, aunque muchos se quejaron de sus compañeros por la falta de responsabilidad, por el carácter de algunos que se transmite en el trabajo y en contra de los compañeros cercanos, o por la falta de respeto hacia compañeros o jefes cuando hay llamadas de atención. Se debió preguntar si el

comportamiento del personal en estos aspectos afectaba su trabajo y molestaba para crear un mejor ambiente de trabajo (ver Tabla 9, Gráficas 12, 13 y 15)

- **CONDICIONES DE TRABAJO**, como el estado físico de las instalaciones, o los recursos para trabajar, ya que no alude claramente a la situación actual, o si corresponde al deseo de tener un excelente estado para trabajar bien. Pero en general se encontró que sí afecta al clima en HGSJDD a pesar que muchos no entendieron la pregunta. En HR sí se realizó la pregunta oral de la forma esperada, por lo que les afecta de igual manera la falta de recursos y de equipo moderno y con mantenimiento. En cambio los turnos y horario de trabajo les favorece, por ser medio tiempo, así pueden realizar otras actividades (ver Gráficas 10 y 11)
- **SINDICATO**, se debió preguntar si les afecta en su clima organizacional para un buen desempeño, la actividad del sindicato en la institución. Solamente un experto mencionó el Sindicato como factor que puede afectar el clima organizacional, ya que ejerce presión sobre los empleados y la administración de la institución. En el instrumento se consideró importante preguntar acerca de este grupo para conocer lo que piensa el personal de su presencia. En HGSJDD y HR se encontró indiferencia hacia ese grupo, pues no realizan sus funciones como debiera ser, trabajar por los derechos del empleado, sino que fue catalogado de problemático. También se indicó que ha perdido fuerza, pero existen personas con ideologías sindicalistas, lo que dificulta la convivencia pasiva en el trabajo, influyendo con sus pensamientos, como lo es el “trabajo con el mínimo esfuerzo”, o “la motivación es arma de explotación”. En CMM no aplica, pues no existe una agrupación de este tipo.
- **POLITICAS Y ADMINISTRACION**, ya que se obtuvo información acerca de lo que piensan sobre el trabajo diario de los directores, y no precisamente si les afecta en su clima organizacional las políticas y la planificación administrativa, o los factores externos como la situación mundial mencionado por la literatura, que era lo que se esperaba. En general expresaron indiferencia, pues no conocen acerca de este aspecto, y no les interesa,

mientras ellos tengan su empleo. Sólo los mandos superiores del servicio mostraron efecto negativo, pues ellos son los que dependen de las decisiones superiores, y las transmiten a su personal, lo cual lo considera decisión de su jefe inmediato.

- Por último se preguntó el estado de ánimo al momento de realizar la encuesta, por lo que la mayoría refirió estar contentos, pero se debió preguntar si les agradaba el ambiente de trabajo que tienen en su servicio, y qué entienden por clima organizacional o ambiente de trabajo. Esto se preguntó en la sección de respuesta abierta, pero se debió realizar en cerrado, para tener datos estadísticos y poder analizarlo mejor. (Ver Gráfica 17)

## IX. CONCLUSIONES

1. El investigador eligió finalmente 13 factores como aquellos que efectivamente afectan el clima organizacional, después de analizar la coincidencia entre la literatura consultada y el criterio de los expertos entrevistados, los cuales son: Relaciones con compañeros y superiores, Valor del trabajo, Superación personal, Comunicación, Sueldos, Responsabilidad, Condiciones de trabajo, Sindicato, Políticas y administración, Asistencia al empleado, Beneficios y recompensas, Conflictos y Justicia.
2. Este estudio demuestra que los principales problemas que afectan el clima organizacional en los servicios de alimentación de los tres hospitales visitados son la difícil COMUNICACIÓN entre el personal por jerarquías y la desigualdad o falta de JUSTICIA en muchas ocasiones.
3. Los factores que además afectan en los hospitales públicos son las CONDICIONES DE TRABAJO deficientes actuales, tanto de infraestructura, de equipo y de material para trabajar.
4. En el Hospital General San Juan de Dios se encontró que las RELACIONES INTERPERSONALES, la falta de reconocimiento o VALOR DEL TRABAJO, y los CONFLICTOS o todo lo relacionado con los procesos disciplinarios, también afectan el clima organizacional de su servicio de alimentación.
5. La falta de CAPACITACION y la idea sobre la RESPONSABILIDAD de cada persona o irresponsabilidad de algunos, afecta el clima en los servicios de alimentación, aunque no haya sido cuantificado en el análisis.
6. A pesar de que seis de trece factores, menos de la mitad de los seleccionados por el investigador, fueron destacados por el personal indicando que afecta en el clima organizacional de los servicios de alimentación, el HGSJDD se vio afectado por más

cantidad (6 factores), mientras que el HR fue afectado por 3 factores y el CMM por 2, probablemente por las políticas administrativas de cada institución, la administración con sus normas y procedimientos de cada servicio de alimentación, o los grupos de personas que componen el equipo de trabajo.

7. Todo lo anterior se requiere para poner una pauta a los administradores a tomar decisiones sobre estos resultados, por lo que a continuación se da un aporte para iniciar este proceso lo antes posible por medio de una propuesta de acciones correctivas.

## X. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS

### A. Introducción

Después de haber realizado el estudio anterior para determinar los factores que afectan el clima organizacional de los servicios de alimentación en los hospitales Roosevelt, General San Juan de Dios y Centro Médico Militar, se analizó y se concluyó sobre varios aspectos, necesarios para poder realizar la propuesta de acciones correctivas. Esta propuesta indica para cada hospital, los factores que afectan su clima, el problema encontrado y las recomendaciones a seguir o actividades sugeridas, según el criterio del investigador y las sugerencias expresadas por los expertos entrevistados.

### B. Objetivo

Establecer algunos lineamientos para implementar las acciones correctivas que incluya los responsables y los procedimientos requeridos

### C. Campo de aplicación

Se debe aplicar en los servicios de alimentación estudiados en este trabajo, los cuales son los siguientes: Hospital General San Juan de Dios, Hospital Roosevelt y Centro Médico Militar

### D. Documentos a utilizar

Se utilizará el presente estudio sobre la "Determinación de factores que afectan el clima organizacional de los servicios de alimentación de tres hospitales de la ciudad de Guatemala", así como el apéndice 6, donde se recopilan las recomendaciones de los expertos, según su experiencia y conocimientos.

## E. Responsables

Las personas encargadas de realizar las actividades son los propios administradores de los servicios de alimentación. Se debe planificar la participación del personal de supervisión, así como el personal operativo, para proponer metas del equipo completo.

## F. Procedimientos

- 1. Equipo de trabajo provisional:** compuesto por el administrador, y un representante del personal de supervisión y cinco del personal operativo (Cocina, Servicio al paciente, Panadería y tortillería, Laboratorio de fórmulas, Bodega, y Secretaría)
- 2. Definir políticas:** es importante definir las políticas de acción para realizar los cambios necesarios en cuanto al mejoramiento del clima organizacional del servicio de alimentación
- 3. Planificación estratégica:** de las acciones correctivas a seguir, el orden de prioridad a resolver, así como la planificación de las evaluaciones futuras. Es necesario definir la problemática, la forma de abordar el problema (charlas, talleres, cursos, reuniones, solicitudes, etc.), los responsables para empezar el proyecto (siempre de arriba hacia abajo en la jerarquía), y estar consciente de que se ajuste a cada empleado, para evitar conflictos
- 4. Control:** Evaluar el impacto de los cambios y hacer evaluaciones periódicas del clima organizacional, porque siempre está sujeta a cambios

## G. Propuesta de acciones correctivas para tres servicios de alimentación estudiados

**Tabla 13**  
**Hospital General San Juan de Dios**

FACTOR	PROBLEMA ENCONTRADO	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
1. Relaciones con compañeros y superiores	<p>Les afecta para trabajar bien, por falta de respeto entre el personal (compañeros y superiores), lo cual crea un clima hostil, división de grupos y falta de cooperación o trabajo en equipo en muchas ocasiones</p> <p>Existen más problemas del personal operativo con los supervisores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en temas de relaciones humanas</li> <li>• Explicar que todo ser humano es distinto y se debe aprender a convivir con todos, buscando comprensión y armonía</li> <li>• Reuniones con cada persona y luego en grupo para determinar diferencias y lograr mejorar las relaciones humanas</li> </ul>
2. Valor del trabajo	<p>No les es reconocido, no lo sienten, y se ha creado un clima de conformismo. Se realiza lo menos posible de trabajo, sin esfuerzo por parte de algunos por mejorarlo, pues refieren que nadie se los agradecerá ni premiará</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la labor, por parte de los administradores del servicio, de la directiva del hospital o de las organizaciones de la salud, por la importancia que tiene el departamento en el hospital</li> <li>• Promover conciencia y estima social, por el tipo de trabajo que tienen, así como estimación propia o autorrespeto</li> <li>• Promover una actitud de conciencia hacia el trabajo, que no necesitan que nadie se los agradezca, sino estar satisfechos con su propio desempeño</li> </ul>
3. Superación personal	<p>Todos muestran deseo de superación, de adquirir conocimientos, pero no se les da capacitación, por lo que la mano de obra es deficiente en muchos aspectos, afectando el clima organizacional y la productividad. Refieren que en otras épocas si se daba capacitación, pero que el personal nuevo no lo ha recibido nunca</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar capacitación, en temas relacionados con su trabajo, así como de Relaciones Humanas, Motivación u otros temas de interés de la población</li> <li>• Poner interés en el personal nuevo para darles capacitación</li> </ul>
4. Comunicación	<p>Les afecta el trato de sus compañeros y superiores, por falta de respeto en muchas ocasiones, deficiencia en la forma de transmitir órdenes, contradicciones, y el problemas más serio que afecta el compañerismo: los chismes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar reuniones o dar la información escrita en pizarra o cartel de mensajes, para mejorar la comunicación descendente</li> <li>• Incentivar las buenas relaciones humanas, por medio de charlas motivacionales y educativas</li> </ul>

Tabla 13 ( HGSJDD) Continuación...

5. Responsabilidad	<p>Aunque todos se consideran responsables y con iniciativa, muchos se quejan de la irresponsabilidad de sus compañeros y de los superiores, para optimizar el trabajo, incluso recargando las tareas</p> <p>Ausentismo de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que el personal tome cariño a la institución, y amor a su trabajo, pues es necesario un trato muy humano al cliente interno y externo</li> <li>• Trabajar en equipo, en base a objetivos, dados a conocer a todo el personal, trabajar en base a METAS</li> <li>• Escuchar y dar libertad de expresión y participación, en propuestas, creatividad y toma de decisiones</li> <li>• Dar incentivos por buena conducta y buen desempeño para evitar ausentismo, y mejorar trabajo (diplomas, premios en efectivo, por medio de una cooperativa del grupo de trabajo, que cree fondos con rifas u otras actividades)</li> </ul>
6. Condiciones de trabajo	<p>El estado actual del equipo y de las instalaciones, así como los recursos con los que se cuenta, dificulta un buen desempeño y molesta al empleado no poder realizar bien su trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar la manera de hacer ver a la institución la necesidad de dar mantenimiento a las instalaciones y proveer de suministros para dar un buen servicio al cliente</li> <li>• Que el personal no desperdicie recursos</li> <li>• Que el personal aprenda a utilizar bien su equipo y lo cuide</li> <li>• Adquirir equipo de buena calidad al hacer las compras, cuando es permitido</li> </ul>
7. Conflictos	<p>Les afectan los procesos disciplinarios o llamadas de atención, aunque la mayoría se consideran personas que aceptan sus errores. No les agrada la forma en que realizan estos procesos, sobre todo por parte de algunos supervisores, creando conflictos y división de grupos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los jefes y supervisores realicen las llamadas de atención a cada persona, no en grupo, de forma educada, con respeto hacia sus semejantes</li> <li>• Reuniones para hablar sobre los problemas y proponer soluciones, en un ambiente de colaboración, y no de conflicto</li> </ul>
8. Justicia	<p>Refirieron que existe desigualdad en el trato al personal y en el trabajo, sobre todo porque se recarga de trabajo a muchos por irresponsabilidad de otros, y no se toman medidas correctivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si el trato es igual para todo el personal y mejorar la igualdad, haciendo responsables a todo el personal</li> </ul>

### Ambiente de trabajo

Les agrada en general, se sienten a gusto en su trabajo, aunque persistan problemas, pero generalmente la costumbre es más fuerte que el deseo de mejorar y del cambio.

**Tabla 14**  
**Hospital Roosevelt**

FACTOR	PROBLEMA ENCONTRADO	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
1. Superación personal	Todos muestran deseo de superación, de adquirir conocimientos, pero no se les da capacitación, por lo que la mano de obra es deficiente en muchos aspectos, lo que afecta el clima organizacional y la productividad. Refieren que en otras épocas sí se daba capacitación, pero que el personal nuevo no lo ha recibido nunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar capacitación, en temas relacionados con su trabajo, así como de Relaciones Humanas, Motivación u otros temas de interés de la población</li> <li>• Poner interés en el personal nuevo para darles capacitación</li> </ul>
2. Comunicación	Les afecta para trabajar bien, por mala comunicación de órdenes o mensajes entre departamentos, pero sobre todo entre compañeros, por la falta de respeto, la poca colaboración o trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la importancia del trabajo en equipo, por medio de capacitación (pláticas)</li> <li>• Promover el compañerismo, con actividades extralaborales, donde participe la mayoría, como excursiones, celebraciones de cumpleaños, etc.</li> </ul>
3. Responsabilidad	<p>Aunque todos se consideran responsables y con iniciativa, muchos se quejan de la irresponsabilidad de sus compañeros y de superiores, para optimizar el trabajo, incluso recargando las tareas</p> <p>Algunos tienen una idea errónea acerca de su actitud frente a sus responsabilidades</p> <p>Ausentismo de personal, por problemas relacionados con alcoholismo en algunos hombres</p> <p>Falta de personal en general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar más personal calificado</li> <li>• Lograr que el personal tome cariño a la institución, y amor a su trabajo, pues es un cargo muy humano</li> <li>• Trabajar en equipo, en base a objetivos, dados a conocer a todo el personal, trabajar en base a METAS</li> <li>• Escuchar y dar libertad de expresión y participación, en propuestas, creatividad y toma de decisiones</li> <li>• Dar ayuda al personal con problemas de salud</li> <li>• Dar incentivos para premiar responsabilidad y buen desempeño (diplomas, premios en efectivo, por medio de una cooperativa del grupo de trabajo, que cree fondos con rifas u otras actividades)</li> </ul>
4. Condiciones de trabajo	<p>Afectan el estado de las instalaciones y equipo, y la falta de recursos, para poder desempeñar un buen trabajo</p> <p>El equipo no es moderno y necesita mantenimiento, lo cual no se le da</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratar la manera de hacer ver a la institución la necesidad de dar mantenimiento a las instalaciones y proveer de suministros para dar un buen servicio al cliente</li> <li>• Adquirir equipo de buena calidad al hacer las compras, cuando es permitido</li> </ul>

(Tabla 14) Continuación...

5. Justicia	<p>El personal siente que a veces hay injusticia, pues no se da el mismo trato a todos, por parte de supervisores</p> <p>Cuando hay llamadas de atención, se regaña a veces injustamente por culpa de alguno</p> <p>Por irresponsabilidad de algunos, se recarga de trabajo a otros, y las medidas correctivas no son justas para los culpables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las acciones disciplinarias, y ser equitativo, exigiendo que todos cumplan con sus obligaciones</li> <li>• Verificar las situaciones de injusticia, para evitarlas en próximas ocasiones</li> </ul>
-------------	---	--

### **Ambiente de trabajo**

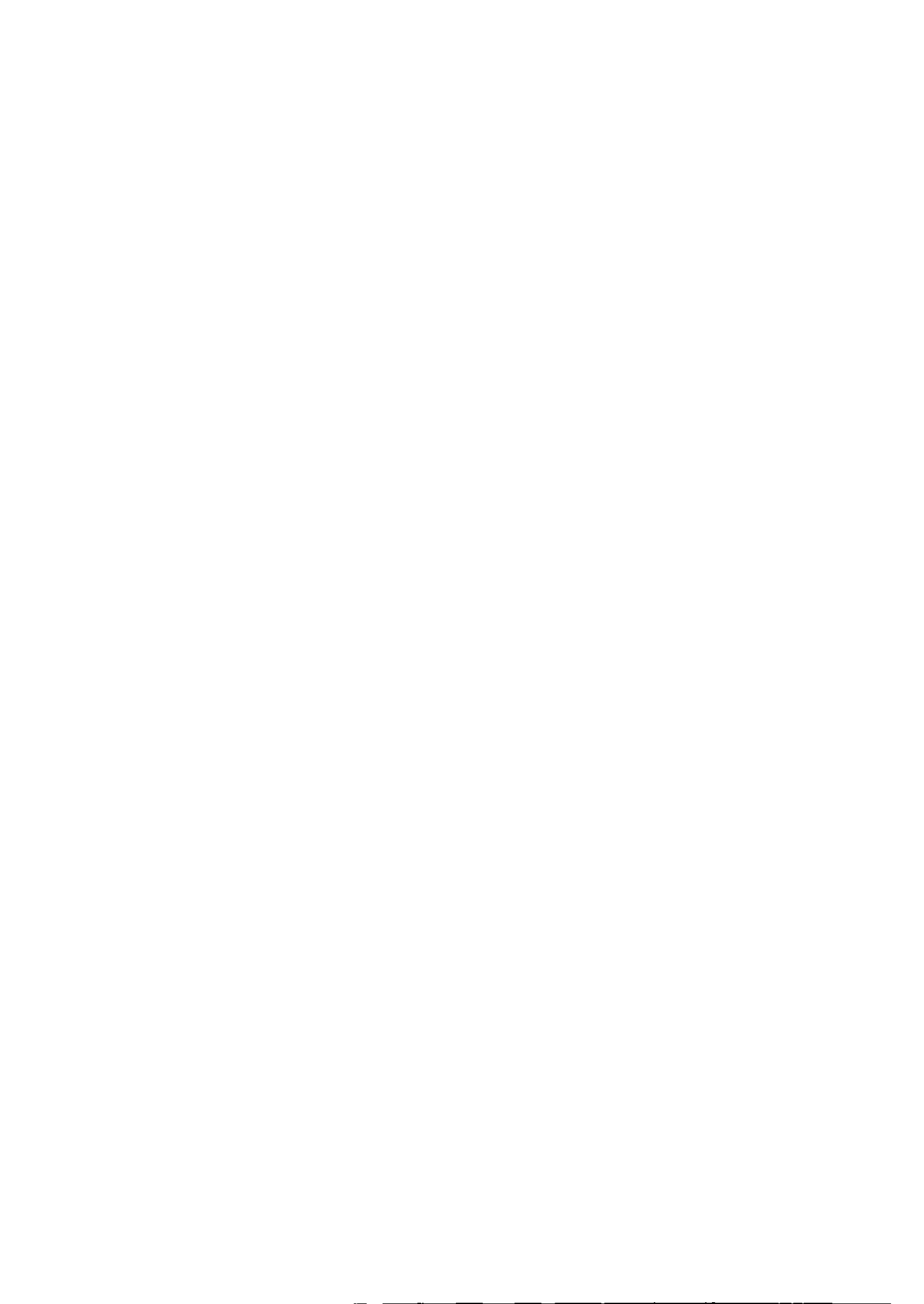
Les agrada en general, se sienten a gusto en su trabajo, aunque existan a veces problemas. Se consideran como una familia, donde hay dificultades, pues cada persona es diferente, pero desean salir adelante todos juntos. Se vive un ambiente de compañerismo, pues la mayoría se lleva bien

**Tabla 15**  
**Centro Médico Militar**

<b>FACTOR</b>	<b>PROBLEMA ENCONTRADO</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</b>
1. Superación personal	Todos muestran deseo de superación, de adquirir conocimientos, pero no se les da capacitación, por lo que la mano de obra es deficiente en muchos aspectos, y se afecta el clima organizacional y la productividad. Refieren que en otras épocas sí se daba capacitación, pero que el personal nuevo no lo ha recibido nunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar capacitación, en temas relacionados con su trabajo, así como de Relaciones Humanas, Motivación u otros temas de interés de la población</li> <li>• Poner interés en el personal nuevo para darles capacitación</li> </ul>
2. Comunicación	Existe problema en la mala comunicación de órdenes del personal de supervisión hacia el operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los puntos débiles</li> <li>• Promover la confianza para mejorar la comunicación ascendente y descendente</li> <li>• Que el empleado tenga acceso a un buzón de quejas o ideas de mejoramiento</li> </ul>
3. Responsabilidad	Aunque todos se consideran responsables y con iniciativa, muchos se quejan de la irresponsabilidad de algunos compañeros y de superiores, para optimizar el trabajo, incluso recargando las tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que el personal tome cariño a la institución, y amor a su trabajo, pues es un cargo muy humano</li> <li>• Trabajar en equipo, en base a objetivos, dados a conocer a todo el personal, trabajar en base a METAS</li> <li>• Escuchar y dar libertad de expresión y participación, en propuestas, creatividad y toma de decisiones</li> <li>• Dar ayuda al personal con problemas de salud</li> <li>• Dar incentivos para premiar responsabilidad y buen desempeño (diplomas, premios en efectivo, etc.)</li> </ul>
4. Justicia	Algunos se quejas de desigualdad en la distribución del trabajo y en el trato al personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las acciones disciplinarias, y ser equitativo, exigiendo que todos cumplan con sus obligaciones</li> <li>• Verificar las situaciones de injusticia, para evitarlas en próximas ocasiones</li> </ul>

### **Ambiente de trabajo**

Les agrada el ambiente que han creado, se sienten a gusto para poder realizar bien sus trabajo, aunque existan a veces problemas.



## XI. RECOMENDACIONES

1. Este tipo de estudio debe realizarlo un consultor externo a la institución, como lo recomiendan los expertos en evaluación de Clima Organizacional y la literatura consultada.
2. Para obtener con mayor claridad la información deseada, se debe mejorar el planteamiento de algunas preguntas del "Cuestionario auto administrado para determinar los factores que afectan el Clima Organizacional en Servicios de Alimentación Hospitalarios".
3. Realizar un análisis de los datos obtenidos utilizando una variable más, separando cuando es llenado por el personal y cuando es llenado por el investigador en la entrevista oral.
4. Verificar, para próximos estudios, si la distribución de la población, en cuanto a sexo, edades y tiempo de laborar en la institución, afecta el clima organizacional, para poder contemplarlo en el desempeño y el ambiente de trabajo.
5. Realizar evaluaciones periódicas de este tipo para conocer el clima organizacional, desde el punto de vista del personal, para optimizar el trabajo, creando un ambiente deseado por ellos mismos.
6. Realizar evaluaciones del clima organizacional anuales o semestrales, y trabajar con metas y objetivos, de manera secuencial, para que no afecten los cambios abruptos en la población.
7. Empezar a programar las diferentes actividades correctivas de la propuesta en un plazo no mayor a dos meses, porque la información proporcionada por este estudio puede cambiar dependiendo del personal que esté laborando o de la intensidad de trabajo en ese periodo.



## XII. BIBLIOGRAFIA

- Aguado, R.J. "Clima organizacional: un acercamiento a su identificación"  
1998 [spin.com.mx/~rjaguado/identi.html](http://spin.com.mx/~rjaguado/identi.html)
- Aldana, K. Diagnóstico de la Sección de Dietoterapia de Adultos del Hospital Roosevelt.  
1998 Universidad del Valle de Guatemala, Ejercicio Profesional Supervisado.  
Guatemala. 21 pp.
- Alfonso, V. Diagnóstico del Departamento de Nutrición y Dietética del Hospital General  
1992 San Juan de Dios. Universidad de San Carlos de Guatemala, Ejercicio  
Profesional Supervisado. Guatemala. 109 pp.
- Alvarez, J.A. Comunicación verbal. Seminario Taller de Alto Nivel Ejecutivo: Cultura  
1999 Organizacional. Ibérica Consulting. Instituto Técnico de Capacitación y  
Productividad. Guatemala. 1999.
- American Hospital Association (AHA). Food Service Manual for health care institutions.  
1972 3ª ed. AHA. Estados Unidos.
- American Hospital Association (AHA) & American Dietetic Association (ADA). Manual  
1964 sobre el servicio de alimentación hospitalario. AHA. Estados Unidos.  
367 pp.
- Asturias, L. Diagnóstico de la Sección de Dietoterapia de Pediatría y Maternidad del  
1998 Hospital San Juan de Dios. Ejercicio profesional supervisado. Universidad  
del Valle de Guatemala. Guatemala. 125 pp.
- Berry, L. ¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al  
1995 cliente. Grupo Editorial Norma. Colombia. 333 pp.
- Berry, T.H. Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill  
1992 Interamericana, S.A. Colombia. 205 pp.
- Boss, R.W. Desarrollo organizacional en los servicios de salud. Addison-Wesley  
1991 Iberoamericana. Estados Unidos. 216 pp.
- Boyd, J.E.; Kline, T. "Organizational structure, context and climate: Their relationships to  
1991 job satisfaction at three management levels". Journal of General Psychology.  
118: 305-310.
- Cane, S. Cómo triunfar a través de las personas. Lo mejor de las estrategias Kaizen.  
1997 McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 201 pp.

- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. 4ª ed. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. 880 pp.  
1995
- Domínguez, J.; Alvarez, M.; García, S.; Domínguez, M.; Ruiz, A. Dirección de operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios. McGraw-Hill Interamericana. España. 482 pp.  
1995
- Donovan, M.; Drasgow, F.; Munson, L. The perceptions of fair interpersonal treatment scale: development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. Journal of Applied Psychology, 83 (5): 683-692  
1998
- Dunette, M.; Kirchner, W. Psicología industrial. 2ª ed. Editorial Trillas. México. 279 pp.  
1990
- García, M. Importancia de las Ciencias Domésticas en un Centro Hospitalario. Tesis: Instituto femenino de estudios superiores IFES; Escuela de estudios administrativos; Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.  
1989
- Garmendia, J.; Parra, F. Sociología industrial y de los recursos humanos. Taurus Universitaria. España. 245 pp.  
1993
- Herzberg, F. "One more time: How do you motivate employees?" Harvard Business Review, 57.  
1969
- Hospital Research and Educational Trust. Servicio de Alimentación. Manual del estudiante. Serie para auxiliares hospitalarios. Nueva editorial panamericana. México.  
1972
- Juran, J.M.; Gryna, F. Análisis y planeación de la calidad. 3ª ed. McGraw-Hill Interamericana. México. 633 pp.  
1995
- Keith, D. El comportamiento humano en el trabajo. 6ª ed. McGraw-Hill. México. 622 pp.  
1983
- Kémeny, E. La organización de los servicios de alimentación de hospitales e instituciones colectivas. 2ª ed. Editorial Andrés Bello. Chile. 243 pp.  
1961
- Kossek, E.; Ozeki, C. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior - Human resources research. Journal of Applied Psychology, 83 (2) : 139-149  
1998
- Lagos, C.R. Desarrollo organizacional en Latinoamérica. Publicación del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP). Top Consultores, S.A. Guatemala. 393 pp.  
1994
- Livingston, G. Foodservice: older than Methuselah. Food Technology, 44 (7) : 54-59.  
1990

- Llewelyn-Davies, R.; Macaulay, H. Planificación y Administración de Hospitales.  
1969 Organización Panamericana de la Salud. Oficina Sanitaria Panamericana,  
Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud. Estados Unidos.  
Publicación Científica No. 191. 218 pp.
- Malevski, Y.; Rozotto, A. Manual de gestión de la calidad total a la medida. Editorial  
1995 Piedra Santa. Guatemala. 301 pp.
- McGibony, J. Principles of hospital administration. 2ª ed. G.P. Putnam's Sons. Estados  
1969 Unidos. 587 pp.
- Milkovich, G.; Boudreau, J. Personnel: Human Resource Management, a diagnostic  
1988 approach. 5ª ed. Business Publications, Inc. Estados Unidos. 872 pp.
- Morgan, W. Administración de personal de instituciones hospitalarias. Editorial Limusa.  
1983 México. 212 pp.
- Organización Mundial de la Salud: Comité de expertos en organización de la asistencia  
1957 médica. Función de los hospitales en los programas de protección de la  
salud. Suiza. Serie de Informes Técnicos No. 122
- Reyes, A. Administración de personal: relaciones humanas. Primera parte. Editorial  
1986 Limusa. México. 245 pp.
- Rico, R. Satisfacción y deleite total de los clientes. 5ª ed. Ediciones Macchi. Argentina.  
1996 278 pp.
- Schneider, B. Organizational climate and culture. Jossey-Bass. Estados Unidos. 510 pp.  
1990
- Schneider, B.; White, S.; Paul, M. Linking service climate and customer perceptions of  
1998 service quality: test of a causal model. Journal of Applied Psychology, 83  
(2): 150-163
- Schutz, W. "El insospechado efecto de las relaciones del personal" Estrategias de Harvard.  
1987 Tomo IV. Educar Cultural Recreativa. Colombia. Págs 84-97.
- Solís, M. Diagnóstico de la Unidad de Adultos del Hospital Roosevelt. Universidad del  
1997 Valle de Guatemala, Ejercicio Profesional Supervisado. Guatemala. 27 pp.
- Solórzano, I. Diagnóstico del Servicio de Alimentación del departamento de Alimentación  
1999 y Dietética del Centro Médico Militar. Universidad del Valle de Guatemala,  
Ejercicio Profesional Supervisado. Guatemala. 53 pp.

- Sosa, F. Administración I. Tomo II. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 174 pp.  
1995
- Spears, M. Food Service Organizations. A managerial and systems approach. 3ª ed.  
1995 Merrill / Prentice Hall. 782 pp.
- Stoner, J. Administración. 2ª ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 643 pp.  
1995
- Stoner, J.; Freeman, R.E.; Gilbert Jr., D. Administración. 6ª ed. Prentice-Hall  
1996 Hispanoamericana. México. 688 pp.
- Vargas, M. Gerencia de servicios de salud. Instituto Centroamericano de Administración  
1990 Pública (ICAP). Costa Rica. 147 pp.

## ANEXOS



## ANEXO 1

**CUADRO 1****CLIMA ORGANIZACIONAL: UN ACERCAMIENTO A SU IDENTIFICACIÓN  
LAS ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nombre de la escala	Descripción
<i>Esprit</i>	Es una dimensión de espíritu de trabajo, donde los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida
<i>Intimidad</i>	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas, siendo una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea
<i>Empuje</i>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer funcionar la organización y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable
<i>Consideración</i>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos
<i>Responsabilidad</i>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no consultar todas sus decisiones. Además cuando se tiene un trabajo a realizar, saber que es su propio trabajo
<i>Recompensa</i>	El sentimiento de ser recompensado por hacer bien su trabajo, con énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones, percibiendo equidad en las políticas de paga y promoción
<i>Cordialidad</i>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno, y la permanencia de grupos sociales amistosos e informales
<i>Apoyo</i>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo, con énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo
<i>Normas</i>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y de normas de desempeño, con énfasis en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y de grupo
<i>Identidad</i>	El sentimiento de pertenecer a la compañía y ser miembro valioso de un equipo de trabajo
<i>Formalización</i>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición

Continuación (cuadro 1)...

<b><i>Adecuación de la planeación</i></b>	El grado en que los planes se ven adecuados para lograr los objetivos del trabajo
<b><i>Selección basada en capacidad y desempeño</i></b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad o grados académicos
<b><i>Tolerancia a los errores</i></b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, de castigo o inclinada a culpar
<b><i>Desvinculación</i></b>	Describe un grupo que actúa mecánicamente, un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza
<b><i>Obstaculización</i></b>	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. (No se está facilitando su trabajo)
<b><i>Alejamiento</i></b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal, que describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores
<b><i>Énfasis en la producción</i></b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha, con una administración altamente directiva e insensible a la retroalimentación
<b><i>Estructura</i></b>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a las reglas, reglamentos y procedimientos que existan (si la atmósfera es abierta e informal, si existe burocracia y papeleo)
<b><i>Riesgo</i></b>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización (insistencia en correr riesgos calculados o preferencia en no arriesgarse en nada)
<b><i>Conflicto</i></b>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones, con énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen
<b><i>Conflicto e inconsecuencia</i></b>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias, o no se aplican uniformemente

Fuente: Aguado, R.J. (1998) "Clima organizacional: un acercamiento a su identificación" [spin.com.mx/~rjaguado/identi.html](http://spin.com.mx/~rjaguado/identi.html)

## ANEXO 2

**CUADRO 2**  
**MODELO GLOBAL DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**DE PARRA LUNA**

No.	NECESIDAD	FUNCIÓN	VALOR PERSEGUIDO
1	De bienestar físico y psíquico	Sanitaria	Salud
2	De suficiencia material	Económica	Riqueza material
3	De protección contra las eventualidades	Asegurativa	Seguridad
4	De conocimiento y dominio sobre la naturaleza	Investigadora y educativa	Conocimiento
5	De libertad de movimiento y pensamiento	Liberadora	Libertad
6	De equidad	Distributiva	Justicia
7	De armonía con la naturaleza	Naturalista	Conservación de la naturaleza
8	De influencia	Expansionista	Poder
9	De desarrollo personal	Humanista	Autorrealización
10	De estima social	Prestigiadora	Prestigio

Fuente: Garmendia, J.A. y Parra, F. *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Editorial Universitaria. España. 1993. p.175



## APENDICES



## **Apéndice 1**

**Formulario para entrevista a expertos  
para determinar los factores que afectan el clima organizacional  
en los servicios de alimentación hospitalarios**



## Formulario 1

**ENTREVISTA A EXPERTOS**  
**para determinar los factores que afectan el clima organizacional**  
**en los servicios de alimentación hospitalarios**

Nombre \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_

Horario de trabajo \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en esta empresa \_\_\_\_\_

Descripción de su trabajo \_\_\_\_\_

## Serie de preguntas

1. Conoce usted el término de Clima Organizacional ? Definalo con sus palabras.
2. Cómo calificaría el clima organizacional del servicio de alimentación? (Poner las categorías)
3. Qué factores afectan a su personal para trabajar adecuadamente? Mencíónelos.
4. Qué procedimientos utilizaría para medir los factores que afectan el clima organizacional en el personal del servicio de alimentación?
5. Mencione las acciones que recomienda para propiciar mejoras en el clima organizacional del servicio de alimentación.
6. Están a su alcance realizar esas mejoras, o depende de otros factores? Mencíónelas si existen.



## **Apéndice 2**

**Cuestionario autoadministrado  
para determinar los factores que afectan el clima organizacional  
de Servicios de Alimentación Hospitalarios**



**Puesto que ocupa:**     canarero     encargado de cocina     ayudante de cocina     bodega o almacén  
 supervisor     contabilidad y secretaría     jefe     Otros, Cuál? \_\_\_\_\_

**Sexo:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_ años cumplidos    **Tiempo de trabajar aquí:** \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

**Estudios**     ninguno     menor de tercer grado     de 4to a 6to grado     secundaria     diversificado     superior

**A. Marque su respuesta con una "X"**

1. Me afecta la relación o trato con compañeros y superiores para hacer bien mi trabajo?

Siempre \_\_\_\_\_  
A veces \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_

Indique con quién tiene  
problemas o desacuerdos ?  
(Marque con una X  
donde corresponda)

- Con ninguno
- Con los compañeros
- Con los superiores
- Con personal de otros departamentos. Cuál? \_\_\_\_\_
- Con todas las personas del hospital

2. Valoro mi trabajo y conozco la importancia que tiene en la sociedad y en el hospital?

\_\_\_\_\_ Siempre  
\_\_\_\_\_ A veces  
\_\_\_\_\_ Nunca  
\_\_\_\_\_ No lo sé

3. Cómo me siento respecto a lo que piensan los demás de mi trabajo?

\_\_\_\_\_ Me hacen sentir bien y me agrada  
\_\_\_\_\_ No me afecta lo que piensen  
\_\_\_\_\_ No valoran mi trabajo, no nos dicen nada, y me afecta mucho

4. Los cursos para aprender sobre mi trabajo, superación o motivación:

\_\_\_\_\_ Me interesan, me gustan y participo para aprender más  
\_\_\_\_\_ Participo porque es obligación, pero no me sirven de nada en mi vida y en mi trabajo  
\_\_\_\_\_ No participo, no me gusta, es perder el tiempo

5. a) Respecto del trato con mis compañeros:

\_\_\_\_\_ Me siento bien y me tratan bien  
\_\_\_\_\_ No le doy importancia  
\_\_\_\_\_ No me gusta el trato de algunos y me afecta en mi trabajo

b) Qué me molesta más de ellos? \_\_\_\_\_

6. Respecto del trato de mis superiores, órdenes, control y supervisión?

\_\_\_\_\_ Me siento bien y me tratan bien  
\_\_\_\_\_ No le doy importancia  
\_\_\_\_\_ No me gusta el trato de algunos y me afecta en mi trabajo

7. Respecto del trato de los otros departamentos?

\_\_\_\_\_ Me siento bien y me tratan bien  
\_\_\_\_\_ No le doy importancia  
\_\_\_\_\_ No me gusta el trato de algunos y me afecta en mi trabajo

8. Yo trabajo:

124

- Porque me gusta trabajar
- por sentirme útil
- por necesidad, pues me pagan
- por mi jubilación y las prestaciones

9. a) Cómo soy en cuanto a responsabilidad en mi trabajo e iniciativa

- Muy responsable para sacarlo bien y tomar iniciativa, incluso hago más de lo que me toca
- Hago lo necesario, lo que me mandan nada más
- No soy responsable y a veces sale mal el trabajo

b) Si le ofrecieran un mejor trabajo, con mayor sueldo:

- Se quedaría en su trabajo
- Lo pensaría y lo hablaría para pedir consejo
- Sin pensarlo mucho se iría al nuevo trabajo

10. a) Las instalaciones, el equipo y la temperatura del servicio:

- Me pone animado y trabajo bien
- No me molesta mucho, pero saco mi trabajo porque es mi obligación
- Me molesta mucho y no hago mi trabajo como debiera

b) Los procedimientos y contar con material o recursos para trabajar:

- Me pone animado y trabajo bien
- No me molesta mucho, pero saco mi trabajo porque es mi obligación
- Me molesta mucho y no hago mi trabajo como debiera

c) Qué pienso del horario de trabajo y los turnos?

- Está bien, me favorece
- Me da igual, no me afecta
- No estoy conforme

Cuál es mi horario de trabajo? \_\_\_\_\_

11. La organización de trabajadores o el sindicato:

- Trabaja bien y nos ayuda, conoce las necesidades
- Trabaja, pero no me meto con ellos para resolver problemas
- No trabaja para resolver nuestros problemas

12. Qué pienso de los directores y la forma en que trabajan?

- Trabajan bien
- No me importa lo que hacen
- Trabajan mal, no piensan en nosotros

13. a) Cuando tengo problemas en mi casa, con mi familia o vecinos, y entro al trabajo?

- Los dejo a un lado, no lo mezclo con el trabajo
- Se nota, pero hago mi trabajo porque es mi obligación
- Me afecta mucho, remato con alguien en el trabajo

b) Cuando tengo problemas personales, con quién hablo?

- Con algún compañero       Con algún jefe

- Yo les hablo, me escuchan, me dan consejos
- Me preguntan sobre mi problema y me escuchan
- No me hacen caso y me pone más triste
- No me gusta hablar de mis cosas

14. Qué pienso de los beneficios y recompensas de la institución (salud, seguridad, estabilidad, laboral, prestaciones, pensión, vacaciones, permisos, motivación, etc.) ? 125

- Estoy contento
- Estoy conforme, pero podría mejorar
- No estoy conforme y debe mejorar pronto

Qué beneficio le afecta más si no se lo dan? \_\_\_\_\_

15. Cuánto tiempo de vacaciones recibo al año? \_\_\_\_\_

16.Cuál es su sueldo?

- De 500 a 1000 quetzales
- De 1000 a 1500 quetzales
- Más de 1500 quetzales

17. Cuándo fue su último aumento ?  Este año  El año pasado  Hace más de dos  No he tenido

18. Cómo me siento respecto al trato y atención que me dan cuando hay regaños o llamadas de atención

- Lo acepto con educación, porque lo merezco
- No me importa que me regañen
- Me molesto mucho, no me gusta que me regañen

19. Cómo es la igualdad de trabajo y del trato en el servicio de alimentación?

- Generalmente es justo, nos tratan igual
- A veces me recargan de trabajo injustamente
- No se exige lo mismo a todos, hay desigualdad

20. Cómo se siente hoy?

- Contento, animado
- Tranquilo, sin problema
- Triste, enojado, molesto

## B. Conteste brevemente lo que se le pide

1. Por qué buscó este trabajo y qué esperaba encontrar?

2. Quiere conservar su trabajo? Por qué?

3. Qué es lo que más le afecta para trabajar bien y a gusto?

4. Qué desearía que cambiara para mejorar el ambiente de trabajo? ✓



## Apéndice 3

### Resumen de factores que afectan el clima organizacional según la literatura, por autores o fuentes

Milkovich y Boudreau, 1988. (p. 588-619)	Herzberg (Stoner, 1982; Domínguez et al., 1995)	Emery (Alvarez, 1999, en Seminario Taller de Cultura Organizacional, INTECAP, Guatemala)	Parra Luna, 1993 (p.175)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación con compañeros y superiores</li> <li>2. Protección (seguridad, salud, seguro social, pensión, vacaciones, relación con compañeros enfermos, fumadores, abuso sexual)</li> <li>3. Asistencia a los empleados (por problemas personales)</li> <li>4. Cooperación (trabajo en equipo, calidad de vida, relación con superiores, creatividad, iniciativa)</li> <li>5. Conflicto (Procesos disciplinarios, consejos orales o escritos, reprimendas para corrección, formas de despido)</li> </ol>	<p><i>Factores de satisfacción</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Logro</li> <li>2. Reconocimiento personal</li> <li>3. Responsabilidad</li> <li>4. Progreso y crecimiento</li> <li>5. Contenido del trabajo</li> <li>6. Recompensas</li> </ol> <p><i>Factores de descontento</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de trabajo</li> <li>2. Políticas de la compañía y administración</li> <li>3. Relaciones sociales de trabajo</li> <li>4. Niveles salariales</li> <li>5. Seguridad</li> <li>6. Supervigilancia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sueldos</li> <li>2. Seguridad en trabajo</li> <li>3. Salud</li> <li>4. Beneficios y recompensas</li> <li>5. Estabilidad laboral</li> <li>6. Procedimientos o procesos</li> <li>7. Políticas de empresa o país</li> <li>8. Aprendizaje</li> <li>9. Apoyo mutuo, trabajo en equipo</li> <li>10. Respeto</li> <li>11. Posibilidad de crecimiento</li> <li>12. Toma de decisiones</li> <li>13. Significado del trabajo</li> <li>14. Responsabilidad y lealtad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salud y bienestar</li> <li>2. Seguridad o protección</li> <li>3. Conocimiento y dominio</li> <li>4. Libertad de movimiento y pensamiento</li> <li>5. Justicia o equidad</li> <li>6. Poder e influencia</li> <li>7. Autorrealización y desarrollo personal</li> <li>Prestigio y estima social</li> </ol>
Seminario de Desarrollo Organizacional en Latinoamérica (Lagos, 1994, p. 12,178)	Schutz, 1987	Maslow (Stoner, 1982)	Chiavenato, 1995. (p. 798)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciencia y continuidad</li> <li>2. Administración de recursos humanos</li> <li>3. Motivación</li> <li>4. Reconocimiento</li> <li>5. Cooperación</li> <li>6. Celos profesionales</li> <li>7. Burocracia</li> <li>8. Comunicación e información</li> <li>9. Compromiso con la sociedad</li> <li>10. Coordinación inter e intra institucional</li> </ol> <p>RESUMEN</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo gerencial</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Relación con superiores y compañeros</li> <li>4. Comunicación</li> <li>5. Motivación, participación de todos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de incorporación (relación satisfactoria con personas, interacción, sentido de pertenecer a un grupo)</li> <li>2. Necesidad de Control (de controlar o ser controlados para evitar la toma de decisiones)</li> </ol> <p>Necesidad de Afecto (amor, afecto, amistad)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, sexo)</li> <li>2. de Seguridad (personal, orden, libre de miedo y amenazas)</li> <li>3. Sociales (pertenecer a un grupo, amor, afecto, contactos humanos)</li> <li>4. Estimación (autorrespeto, estimación propio, logro, respeto de otros)</li> <li>5. Autorrealización (crecer, verse realizado, desarrollar potencial propio)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología</li> </ol>



## **Apéndice 4**

**Información sobre los expertos consultados**



**Cuadro 3**  
**Información sobre los expertos consultados**

NOMBRE	PROFESIÓN	LUGAR DE TRABAJO	PUESTO ACTUAL	TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN
José Angel Alvarez	Lic. en Psicología Industrial Maestría en Desarrollo Organizacional	Ibérica Consulting	Consultoría y Asesoría, Capacitación para empresas y entidades, público y privado	9 años
Lucia Castellanos de Rodriguez	Lic. en Nutrición	Universidad del Valle de Guatemala	Docente del curso de administración de servicios de alimentación	3 años
Diana Aragón de Morales	Ing. Química Industrial	Centro Médico Militar	Jefe de Departamento de procesamiento de la ropa	7 meses
Pilar López de Hun	Lic. en Nutrición	Sanatorio Nuestra Señora del Pilar	Jefe del Servicio de Alimentación y Nutrición	3 años
Norma Barrios	Lic. en Nutrición	Hospital Bella Aurora	Jefe del Departamento de Nutrición	16 años
• Patricia de La Mora	Lic. en Nutrición	Hospital General San Juan de Dios	• Jefe del Departamento de Nutrición y Dietética	• 12 años
• Julia López			• Jefe de la Sección de Dietoterapia de Adultos	• 7 años
• Victor Alfonso			• Jefe de la Sección de Dietoterapia de Pediatría y Maternidad	• 5 años
• Wendy Muralles de Lezana	Lic. en Nutrición	Centro Médico Militar	• Jefe de Sección de Alimentación	• 2 años
• Lisbeth Alarcón de Rodríguez			• Jefe de Sección Terapéutica	• 6 años
Lourdes Ochaeta	Lic. en Nutrición	Hospital Roosevelt	Jefe de Departamento de Alimentación y Nutrición	4 años

Fuente: Entrevista a expertos, Julio 1999



## **Apéndice 5**

**Resumen de factores que afectan el clima organizacional  
De un servicio de alimentación hospitalario,  
Según criterio de expertos, Julio 1999**



**Cuadro 4**  
**Resumen de factores que afectan el clima organizacional de un S.A. hospitalario,**  
**según criterio de expertos Julio 1999.**

Psicólogo industrial maestría en D.O.	Docente (UVG)	Ing. Químico industrial	Hospital Bella Aurora	Sanatorio Nuestra Señora del Pilar	Centro Médico Militar	Hospital Roosevelt	Hospital General San Juan de Dios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo mutuo y respeto</li> <li>• Procesos, reglas</li> <li>• Toma de decisiones, Variedad y reto</li> <li>• Sueldos adecuados</li> <li>• Significado del trabajo y empleado</li> <li>• Aprendizaje, retroalimentación, Crecimiento</li> <li>• Beneficios y recompensas, Salud, Seguridad, Estabilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Motivadores propios</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Motivación, Felicitación, Interés por ellos</li> <li>• Recursos para trabajar</li> <li>• Responsabilidad, Equidad en tareas</li> <li>• Dirección deficiente</li> <li>• Comunicación con depto. y otros deptos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales (antiguos con nuevos)</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Instalaciones, Equipo</li> <li>• Sindicato, no les gusta recibir órdenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales, Rivalidad entre compañeras que ascienden ellos, Interés por Sentimiento de abandono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Sentimiento de abandono</li> <li>• Problemas familiares</li> <li>• Cambios</li> <li>• Horario de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Estímulos laborales</li> <li>• Equipo, Recursos o insumos</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Economía del país</li> <li>• Valor del trabajo, Conciencia social</li> <li>• Capacitación, Superación (sin aspiraciones)</li> <li>• Alcohólicismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales (maltrato entre ellos)</li> <li>• Motivación e incentivos, Apoyo de directivos y resto de deptos</li> <li>• Equipo, Clima físico</li> <li>• Poco recurso humano, sobrecarga de trabajo, sentimiento de explotación</li> <li>• Sueldos bajos</li> <li>• Valor del trabajo</li> <li>• Problemas personales, familiares</li> <li>• Cambios de dirección</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Horario de trabajo</li> </ul>

Fuente: Entrevista a expertos, Julio 1999



## **Apéndice 6**

**Recomendaciones de Expertos para mejorar el clima organizacional  
Según entrevista, Julio 1999**



**Cuadro 5**  
**Recomendaciones de expertos para mejorar el clima organizacional, según entrevista, julio 1999**

INSTITUCIÓN	RECOMENDACIONES, QUE SE HAN REALIZADO Y HAN FUNCIONADO, Y OTRAS QUE SE PODRIAN REALIZAR
UVG, docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de evaluación de desempeño</li> <li>• Reuniones frecuentes con personal y jefes</li> <li>• Observación imparcial</li> <li>• Observar el estado de ánimo del empleado</li> <li>• Organizar horarios de trabajo para no sobrecargar</li> <li>• Aumento de salarios donde es posible</li> <li>• Motivación (motivadores suficientes)</li> </ul>
CMM, jefe de Sección de alimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar a las personas, desde la mañana, saludo a c/u</li> <li>• Reuniones mensuales para exponer problemas, por grupos y con todo el personal</li> <li>• Observación de estado de ánimo y de la forma de trabajar ese día, tanto del personal como de jefes</li> <li>• Tratar de no influya el estado de ánimo negativo en el trato y el trabajo</li> <li>• Problemas interpersonales: se habla con cada uno, se confrontan las partes, se dan consejos, siendo un poco diplomático o político</li> <li>• Charlas mensuales motivacionales de temas ajenos a su trabajo en sí, pero de temas de interés, con la importancia de su trabajo</li> <li>• Listado mensual de cumpleaños (su día libre)</li> <li>• Motivación a todos: un día libre al mes programado</li> <li>• Flexibilidad en cambios de turnos</li> <li>• Felicitación o reprimenda (castigo militar) en privado, no en público</li> <li>• Camareras tienen reuniones diarias con jefes</li> </ul>
CMM, jefe de departamento de procesamiento y suministro de ropa (Ing. Química Industrial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FODA: (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), por medio de evaluaciones de desempeño, encuestas</li> <li>• Escuchar, hablar, a ambas partes y luego juntos, tomando decisiones cuando hay problemas, ser abierto al percibir los problemas que ellos tengan, ponerse en su lugar en ese momento</li> <li>• Dar libertad de llegar a hablar con jefe (comunicación)</li> <li>• Pláticas motivacionales</li> </ul>
Hospital Roosevelt Jefe del Departamento de alimentación y nutrición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periódicas, para que exterioricen lo que está mal o puede mejorar</li> <li>• Tomar en cuenta opiniones, ideas</li> <li>• Evaluaciones por supervisor (limpieza, colaboración, trabajo), sobre todo a camareras</li> <li>• El mejor trabajador del Año por votación, con diploma y Q 100.00 de prenuo</li> <li>• Cursos de relaciones humanas</li> <li>• Reconocimiento al esfuerzo</li> </ul> <p>Valorar su trabajo, porque se sienten rechazados por el resto del hospital, ser visitados por los directores, pues les agrada</p>

INSTITUCIÓN	RECOMENDACIONES, QUE SE HAN REALIZADO Y HAN FUNCIONADO, Y OTRAS QUE SE PODRÍAN REALIZAR
Sanatorio Nuestra Señora del Pilar, jefe del Servicio de alimentación y nutrición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar personal nuevo para puestos de supervisor, pues no les agrada ver que una compañera ascienda</li> <li>• Reuniones con personal, separando supervisores y personal, después todos juntos</li> <li>• Pláticas motivacionales y de relaciones interpersonales (apoyo del departamento de Recursos Humanos de la institución)</li> <li>• Despido de gente antigua problemática</li> <li>• Rotación de personal por turnos, para que no se adueñen de las cosas, y hacer responsables a todas de su trabajo, colaborando con el resto</li> <li>• Hacerlas sentir importantes, tomarlas en cuenta, reconocer la importancia de su trabajo</li> <li>• Evaluaciones de trabajo</li> <li>• Cartas de felicitación o de reprimenda según se de el caso</li> </ul>
Hospital Bella Aurora, jefe de departamento de Nutrición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista, con respeto a su vida personal, pero conocer sus necesidades, entenderlas, dar consejo, ver si se puede ayudar, o sólo con escuchar se ayuda mucho, dar confianza, ser abiertos</li> <li>• Curso de motivación una vez al año, sobre la importancia de su trabajo y del departamento de nutrición.</li> <li>• mejorar condiciones físicas del S.A.</li> <li>• Motivar al personal, sobre todo al antiguo</li> <li>• Determinar necesidades del personal</li> <li>• Realizar control en turno de la tarde, poner jefe en la tarde</li> </ul>
HGSJDD Jefe de departamento de nutrición y dietética	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con personal, aunque por problemas interpersonales se terminan mal las pláticas (personal muy agresivo)</li> <li>• Celebración del día de Santa Marta (darles importancia en su día)</li> <li>• Platicar con personal, acercarse más a cada uno</li> <li>• Usar términos suaves para solicitar trabajo extra que hace falta realizar</li> <li>• Arreglar el edificio (pintar, arreglar equipo para facilitar el trabajo)</li> <li>• Organización y asignación de tareas según sea menos conflictivo entre el personal</li> <li>• Se podría dar curso de motivación, pero no les agrada o no les interesan las reuniones</li> <li>• LES MOTIVA LA ALIMENTACION QUE SE LES DA A DIARIO (significa un gasto menos)</li> </ul>
Lic. en Psicología , Maestría en Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una buena selección de personal</li> <li>• Organizar a las personas alrededor de sus funciones, para evitar caos, desorden y conflicto</li> <li>• Tener un control adecuado, oportuno, con información suficiente y a tiempo, sin desarmar las relaciones laborales</li> <li>• Capacitar para mejorar el trabajo y la satisfacción personal (destrezas, actitudes, conocimientos, valores)</li> <li>• Dar incentivos para satisfacer las necesidades individuales (satisfacción, premiación, felicitación)</li> <li>• Tomar en cuenta la creatividad y las ideas de los miembros, así como métodos que diseñen para resolver problemas y agilizar el trabajo</li> <li>• Crear un espíritu de compromiso, de responsabilidad por sus tareas, trabajo en equipo</li> <li>• Tener un sistema de recompensa, por relaciones y desempeño, en forma justa, adecuada y orientada a la satisfacción de las necesidades individuales</li> <li>• Promover la superación personal dentro y fuera de la empresa, creando el sentido de lealtad</li> <li>• Dar a conocer la filosofía y las políticas de administración de la empresa, así como los cambios, que serán realistas y realizables, creando un clima de cooperación, de confianza</li> <li>• Fomentar el crecimiento y capacidad de poder competir en el medio, de poder desempeñar cargos futuros, en puestos de más responsabilidad</li> </ul>