



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Sistema de Posgrado Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud

TEMA

**“CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR LOS PROFESIONALES DE
ENFERMERÍA DEL HOSPITAL GENERAL LIBORIO PANCHANA
SOTOMAYOR, SANTA ELENA 2014”**

AUTORA:

LIC. JOICY FRANCO COFFRÉ

**Tesis previa a la Obtención del Título de: MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS
DE LA SALUD**

TUTOR

DR.FRANCISO OBANDO FREIRE

GUAYAQUIL – ECUADOR 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Sistema de Posgrado Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la licenciada Joicy Anabel Franco Coffre , como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Gerencia en Servicios de la Salud.**

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Francisco Obando Freire

REVISOR(ES)

Ing. Elsie Zerda Barreno

CPA Laura Vera Salas

DIRECTORA DEL PROGRAMA DE POSGRADO

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 21. del mes de marzo del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Sistema de Posgrado Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, JOICY ANABEL FRANCO COFFRE, **DECLARO QUE:** La tesis “**CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL GENERAL LIBORIO PANCHANA AÑO 2014**”, previo a la obtención del Grado Académico de **Magister en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el contenido, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del año 2015

LA AUTORA

LIC. JOICY ANABEL FRANCO COFFRE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Sistema de Posgrado Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud

AUTORIZACIÓN

Yo, **JOICY ANABEL FRANCO COFFRE**, Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la Tesis de: **Magister en Gerencia en Servicios de la Salud**, Titulada **“CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL GENERAL LIBORIO PANCHANA AÑO 2014”,** , cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 del mes de marzo del año 2015

LA AUTORA

LIC. JOICY ANABEL FRANCO COFFRE

AGRADECIMIENTO

Agradecer es recordar, recordar es volver a vivir, a mi mente llegan inmediatamente el apoyo de mi esposo ante mi decisión de estudiar una maestría, me supo decir : “hazla, tu puedes”, gracias a el por su comprensión durante todo este tiempo y por siempre tener para mi palabras de apoyo y motivación en todo momento.

Agradezco al Dr. Francisco Obando por sus valiosísimos conocimientos compartidos durante las tutorías y al Hospital Liborio Panchana por su apertura en la realización de este trabajo de investigación y a las profesionales de enfermería que gentilmente quisieron colaborar.

Agradezco también al sistema de posgrado de la UCSG específicamente a sus autoridades, la economista Maria del Carmen Lapo, Belen Ordonez, Ana Merchan, Zaida Ordonez y a todos los chicos que clase a clase estuvieron listos a ayudarnos en lo que necesitamos.

Joicy Franco Coffré

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis compañeras de trabajo y colegas ecuatorianas que día a día trabajan arduamente por el cuidado de salud de las personas quebrantadas en su salud, profesión poco valorada pero inmensa en nobleza y que llevamos con orgullo. A ellas mi homenaje por su incansable labor.

A mi madre y esposo.

Joicy Franco Coffré

| | INDICE | Pág. |
|--|---------------|-------------|
| Certificación | | I |
| Declaración de responsabilidad | | II |
| Autorización | | III |
| Análisis Urkund | | IV |
| Índice de tablas | | XI |
| Resumen | | XII |
| Abstract | | XIII |
| Introducción | | 1 |
| Antecedentes | | 3 |
| Planteamiento del problema | | 5 |
| Descripción del objeto de investigación | | 6 |
| Formulación del problema | | 6 |
| Preguntas de investigación | | 7 |
| Justificación | | 7 |
| Objetivos | | 10 |
| Objetivo General | | 10 |
| Objetivos específicos | | 10 |
| Capítulo 1 Marco Conceptual | | 11 |
| 1.1 Teorías relacionadas con el clima Laboral | | 11 |
| 1.1.1 Teoría físico económica de Taylor | | 11 |
| 1.1.2 Teoría de Maslow | | 12 |
| 1.1.3 Teoría Bifactorial | | 14 |
| 1.1.4 Teoría de las expectativas | | 15 |
| 1.1.5 Teoría de Douglas Mac Gregor | | 17 |
| 1.2 Clima Laboral | | 18 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.1 Clima Laboral y Motivación | 17 |
| 1.2.2 Parámetros para evaluar el clima laboral | 18 |
| • Satisfacción en el puesto de trabajo | 20 |
| • Trato personal y ambiente de trabajo | 21 |
| • Promoción | 21 |
| • Reconocimiento del trabajo | 21 |
| • Salario emocional | 22 |
| • Estructura adecuada de la organización | 22 |
| • Delegación del trabajo | 23 |
| • Formación | 24 |
| • Condiciones de trabajo y seguridad | 24 |
| • Política medioambiental | 23 |
| • Participación y sentimiento de pertinencia | 24 |
| • Calidad del liderazgo | 25 |
| 1.2.3 Componentes del clima laboral | 26 |
| Componentes Subjetivos | 26 |
| Componentes Objetivos | 26 |
| 1.2.4 Medición del clima laboral | 28 |
| Método de Litwin y Stringer | 29 |
| Estructura | 29 |
| Responsabilidad | 29 |
| Recompensa | 29 |
| Desafío | 29 |
| Relaciones | 30 |
| Cooperación | 30 |
| Desempeño | 31 |

| | |
|---|-----------|
| Conflicto | 31 |
| Identidad | 31 |
| 1.3 Marco Referencial | 31 |
| 1.3.1 Contexto Internacional y Local | 31 |
| 1.4 Marco Legal | 34 |
| 1.4.1 Plan Nacional del Buen Vivir | 34 |
| 1.5 Marco Institucional | 35 |
| 1.5.1 Hospital General Liborio Panchana Sotomayor | 35 |
| Capítulo 2 Marco Metodológico | 38 |
| 2.1 Tipología de la investigación | 38 |
| 2.2 Enfoque de la investigación | 39 |
| 2.3 Población y muestra | 39 |
| 2.4 Variables de la investigación | 40 |
| Operacionalización de las variables | 40 |
| 2.6 Hipótesis | 47 |
| 2.7 Técnica para la recolección de datos | 48 |
| 2.9 Procesamiento de datos y análisis | 49 |
| Capítulo 3 Análisis de resultados | |
| Estructura | 50 |
| Responsabilidad | 51 |
| Recompensa | 52 |
| Riesgo | 53 |
| Relaciones | 54 |
| Desempeño | 55 |
| Cooperación | 56 |
| Conflicto | 57 |

| | |
|---|-----------|
| Identidad | 58 |
| Capítulo 4 Propuesta de plan de mejora del clima laboral | 59 |
| 4.1 Antecedentes | 59 |
| 4.2 Justificación | 60 |
| 4.3 Objetivos | 61 |
| Objetivo General | 61 |
| Objetivos Específicos | 61 |
| 4.4 Descripción de la propuesta | 62 |
| 4.5 Estrategias para la aplicación de la propuesta | 62 |
| 4.6 Beneficiarios | 63 |
| 4.7 Descripción de procedimientos | 64 |
| 4.8 Plan de ejecución | 64 |
| 4.9 Alcance | 70 |
| 4.10 Factibilidad | 72 |
| 4.11 Resultados esperados | 72 |
| 4.12 Presupuesto | 73 |
| 4.13 Costo Beneficio | 74 |
| 4.14 Conclusiones | 74 |
| 4.15 Recomendaciones | 77 |
| Referencias Bibliográficas | 79 |
| Apéndices | 80 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1 Operacionalización de las variables | 40 |
| Tabla 2 Estructura | 50 |
| Tabla 3 Responsabilidad | 51 |
| Tabla 4 Recompensa | 52 |
| Tabla 5 Riesgo | 53 |
| Tabla 6 Relaciones | 54 |
| Tabla 7 Desempeño | 55 |
| Tabla 8 Cooperación, trabajo en equipo | 56 |
| Tabla 9 Conflicto | 57 |
| Tabla 10 Identidad | 58 |
| Tabla 11 Plan de Ejecución de la propuesta | 64 |
| Tabla 12 Presupuesto | 73 |

RESUMEN

El talento humano de una empresa es el bien más importante y la piedra angular del éxito de la misma. Un clima laboral favorable para el talento humano mejora su desempeño. Se realizó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y transversal en una muestra intencional de 46 profesionales, con el objetivo de medir el clima laboral y elaborar una propuesta de mejoramiento de la misma. Se realizó mediante la aplicación del cuestionario de Litwin and Stringer este se encuentra distribuido en 9 dimensiones y cuyos resultados obtenidos fueron: Organizativamente el 100% afirma hay claridad en la jerarquía y en los procesos. Ya en la dimensión responsabilidad el 78% considera que las actividades laborales son bien hechas y que no necesitan de la supervisión. El 67.39% considera que el hospital tiene un buen sistema de ascensos y la mayoría de la muestra con un 78.26% asevera que no existen sistemas de recompensas ni de reconocimiento por un buen trabajo. El 67.39% sienten que hay muchísima crítica en la organización pero sin embargo el 86.96% manifiestan que entre el jefe y los trabajadores se hallan relaciones agradables, no así el 63.04% perciben que las personas tienden a ser frías y distantes. De forma general el trabajo en equipo, manejo de conflictos y relaciones son las dimensiones que se analizó deben ser fortalecidos y potenciadas para un clima favorable de la institución de salud que de forma global se demostró en este estudio se encuentra en condiciones positivas pero con necesidad de fortalecerse.

Palabras clave: Clima laboral, enfermería, percepción, medición, organización

ABSTRACT

Human talent of a company can be considered the most important asset and the cornerstone of the success of it. A favorable working environment for human talent improves its performance. An investigation was conducted quantitative approach, descriptive and transversal in a purposive sample of 46 professionals, with the aim of measuring the work environment and develop a proposal for improving it. Was performed by applying the questionnaire Litwin and Stringer this is distributed in 9 dimensions and the results obtained were: Organizationally 100% say no clarity in the hierarchy and processes. Already in the responsibility dimension 78% believe that work activities are well made and do not need the supervision of their heads. The 67.39% believe that the hospital has a good promotion system and most of the sample with a 78.26% asserts that there are no systems of rewards and recognition by performing a good job. The 67.39% feel there is a lot of criticism in the organization but nevertheless the 86.96% state that between boss and workers have nice relationships, not the 63.04% perceive that people tend to be cold and distant. Generally teamwork, conflict management and relationships are the dimensions analyzed must be strengthened and enhanced to a favorable climate of the health institution comprehensively demonstrated in this study is in positive conditions but in need reinforced.

Keywords: Work environment, nursing, perception, measurement, organization

INTRODUCCIÓN

La vida moderna suscita una serie de necesidades cada vez más numerosas, que atan a las personas a una multitud de aparatos y tecnologías, compra de casas lujosas, y realizar viajes por el mundo, la globalización nos invita a poder adquirir más y más. Nos pasamos la vida buscando como conseguirlos, luego dedicamos una parte inmensa de nuestra energía a poder pagarlos, a instalarlos, a mantenerlos y a conservarlos. Para eso trabajamos. La mayor parte de la vida del ser humano se dedica, a trabajar. Algunos con jornadas de 8 horas, otros de 12, y algunos hasta de 24 horas diarias. El trabajo es el lugar donde pasamos gran cantidad de años de nuestra existencia y esto, conlleva a que sea considerado inclusive como nuestro segundo hogar. Pero este, en ciertas ocasiones y circunstancias no es de lo más agradable o llevadero. Si fuese así afectaría nuestro estado de ánimo, nuestra motivación y a la vez la afectación del desempeño laboral.

El Clima Laboral, es un indicador fundamental de la vida de la empresa la cual puede estar influenciada por muchas situaciones: desde los protocolos para cada actividad dentro de la empresa, la ergonomía del trabajo, los equipos y maquinarias con las que cuentan, personalidades y caracteres de los compañeros del trabajo, el liderazgo de la organización, la remuneración, y también con el agrado que tengan los trabajadores o también llamado el componente afectivo que se tiene hacia sus labores (Gan, 2012).

En el sector de la salud, el cual en los últimos años ha tenido gran atención por parte del gobierno nacional, se ha ido innovando y acrecentando sus servicios para la ciudadanía en general. La demanda ha aumentado y las exigencias de igual forma. El hospital General Liborio Panchana Sotomayor forma parte del sistema público de salud único de su complejidad en la provincia de Santa Elena. Al serlo, posee gran demandan de pacientes diariamente. Está

considerado como uno de los hospitales acreditados en Sudamérica y también es uno de los más jóvenes en nuestro país. Cuenta con personal sanitario que debe trasladarse de otras ciudades para poder dar sus servicios y por este motivo cuenta con horarios de trabajo especiales que pueden originar malestar en el personal que si vive en la provincia.

La saturación de pacientes, el poco personal de enfermería que no abasteciese las diversas actividades que se realizan a diario, horarios de trabajo, rotación del personal y de áreas, ambiente físico, relaciones interpersonales, podrían ser detonantes de un buen o mal clima laboral en estos profesionales que son considerados como las piedras angulares de toda institución de salud, y que su percepción del clima laboral incidiría directa o indirectamente en su quehacer diario. Y que por factores ya expuestos en párrafos anteriores nos incentivan a explorar acerca de esta problemática que tiene que ver con el talento humano que lleva en sus manos la imperiosa responsabilidad de cuidar y salvar vidas.

Capítulo 1: en este apartado se encuentra el marco teórico o doctrinal donde se analizan las teorías que tienen que ver con las dimensiones del clima laboral como también que instrumentos existen para medir el mismo. Además del marco referencial y legal que lo sustentan. Se encuentra adicionalmente una breve reseña de la institución.

Capítulo 2: En este capítulo se dará a conocer la metodología de la investigación utilizada, operacionalización de variables, hipótesis, procesamiento de datos.

Capítulo 3. Aquí se encontraran los análisis de resultados, con sus gráficos y conclusiones y recomendaciones así como una breve reseña histórica de la institución.

Capítulo 4: Presentación de la propuesta con sus respectivos objetivos, estrategias y planificación, además de las conclusiones y recomendaciones.

ANTECEDENTES

En la actualidad el compromiso de los empleados con la organización es un activo de mucha importancia, podría inclusive llegar a ser una de las formas más efectivas para contar con el apoyo de los colaboradores en todo objetivo que la gerencia se trace. Para esto un colaborador de la institución debe sentirse satisfecha con el clima laboral en el que se desenvuelve.

En el estudio titulado “Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad” (Nuñez, 2010) realizado en España, determinaron que en una muestra de 64 trabajadores mediante un estudio empírico transversal, que en el compromiso y clima laboral, no hay diferencias importantes entre ambos géneros y tampoco se presentan al analizar por cada edad. Al comparar mujeres y hombres, vieron que los hombres presentan más relaciones significativas entre clima y compromiso pero de menor intensidad. Dentro de todas las observaciones de la correlación entre las variables del clima laboral y el compromiso que tiene el trabajador con la institución, resaltaba que del total de las mujeres las relaciones más elevadas se identificaron entre los factores de clima laboral, equidad y el compromiso afectivo y el normativo. Lo cual sugiere que existe la creencia en la lealtad a la institución. (Nuñez, 2010)

En otro estudio titulado Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de acuerdo a su complejidad. Los resultados expusieron que en los diferentes factores del clima organizacional y de la satisfacción laboral, no hay discrepancias importantes entre los hospitales públicos de acuerdo a su complejidad. En los factores de satisfacción laboral, los dos cuentan con el factor satisfacción con la remuneración a un nivel medio. De manera general, en ambas instituciones los colaboradores refirieron que les gusta su

trabajo y se sienten conformes con la relación directa y cariñosa entre el jefe y el subordinado para un clima laboral agradable (Chiang, 2011).

En Venezuela, una investigación un poco más similar esta cuyo título fue Clima Organizacional y Calidad del Cuidado de Enfermería en la Emergencia de Adultos del Hospital Militar del Ejército “Dr. Vicente Salías Sanoja”, tuvo como propósito determinar la percepción de enfermeras y enfermeros del clima organizacional, en su dimensión: Características organizacionales; y la calidad del cuidado de enfermería, en su dimensión Satisfacción del usuario. Con diseño no experimental, tipo descriptivo-transversal, cuya población fue integrada por 64 enfermeras (os) que laboran en dicho hospital, seleccionándose aleatoriamente el 20,48% para conformar la muestra; así mismo, 82 usuarios de los cuales el 25,42% integró la muestra. En los resultados, las enfermeras y enfermeros se muestran altamente satisfechos y satisfechas por las características organizacionales del hospital militar, en lo referido a la estructura organizativa, trabajo desafiante (53,1% y 34,4%); innovación efectiva (46,9% y 28,1%); comunicación efectiva (56,3% y 28,1%) y, sistema de recompensa (56,3% y 31,3%). Un 18,8% se situó en la categoría nada satisfecho por la innovación efectiva en cuanto a la variable calidad en el cuidado de enfermería, un alto porcentaje de los usuarios, se mostró altamente satisfecho, por la relación interpersonal (61,3%), la eficacia en el cuidado (77,4%), seguridad en el entorno (80,6%) y la calidad de vida (64,5%) que le ofrecen enfermeras y enfermeros adscritos a la emergencia de adultos, un porcentaje importante se situó en la categoría medianamente satisfecho, para los indicadores estudiados (Perez, 2012)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda institución conforma parte de la sociedad con su propio sistema de gobierno, cultura, relaciones interpersonales, estructura y conflictos. Así mismo todos estos procesos se suscitan dentro de un medio ambiente que justamente es creado por los líderes de ese gobierno, pero no siempre en él recae la única responsabilidad de mantener un clima adecuado, sino que es creado también por las personas que laboran en la empresa. Como todo ser humano con características individuales, comportamientos humanos diversos, y relaciones laborales con sus pares y superiores. Todos estos procesos del trabajo generan una atmosfera psicológica y que cuyas percepciones nos muestran el clima laboral de la empresa.

Existen muchas necesidades dentro de cualquier organización, pero dentro de las piezas angulares se podría decir que el lograr un clima laboral adecuado y favorable para el motor de la empresa que son los trabajadores, es el más importante. Por qué? Porque justamente la mano de obra y el trabajo de los seres humanos que conforman la empresa es el responsable directo de la consecución de las metas de la institución.

Sin embargo, muchas empresas dejan de tener un buen desempeño porque nunca fomentaron un buen ambiente de trabajo o sencillamente no les parece importante. Las instituciones de salud al ser un servicio que nadie quiere tener necesidad de utilizar algún día, precisan poseer un ambiente laboral tranquilo, de relaciones interpersonales positivas que pueda ser transmitido a sus usuarios. En salud debe predominar comunicación asertiva y efectiva ya que un error cometido implica fatalidad.

El Hospital Liborio Panchana Sotomayor, un hospital joven y con excelente infraestructura posee personal que labora en el que proviene de diversos lugares. A través de la

observación directa y convivencia con el personal que labora en la empresa, se pudo identificar ciertos factores organizacionales que pudiera estar afectando el desempeño laboral de los trabajadores, siendo esta situación más notable la existencia de regionalismo en el personal de enfermería. Existe también descontento en el paquete remunerativo, el manejo de conflictos, la recompensa y motivación que hace falta y que desmotiva y vuelve apático a este grupo de profesionales. Todas estas situaciones crean un descontento y malestar que obviamente puede influir de forma negativa en el ambiente de trabajo, quizás en la eficiencia y desempeño. Quizás en las malas relaciones interpersonales con sus pares y superiores. Como puede también que no sea así. En cuyo caso toda organización y con más ahínco las instituciones de salud que son áreas tan conflictivas y estresantes deben de considerar al clima organizacional como un aspecto relevante de medir y mejorar para que la misma tenga éxito.

DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Como objeto de esta investigación se encuentra el clima laboral percibido por el profesional de enfermería que laboran en el Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, con la principal meta de que los resultados de esta investigación sean un instrumento útil que permita a los dirigentes de la organización formar un clima laboral idóneo para el desempeño de este grupo de trabajadores, que es la mayor fuerza operativa de las instituciones de salud.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es la percepción del personal profesional de enfermería con respecto al clima laboral existente en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Que es el clima laboral? ¿Cuáles son los componentes de clima laboral? ¿Que teorías hay del clima laboral? ¿Que tipos de clima laboral existen? ¿Cuáles son los parámetros de medición del clima laboral? ¿Existen leyes que regulen el clima laboral en el Ecuador? ¿Existe un buen o mal clima laboral en las enfermeras de la institución de salud estudiada? ¿Que dimensiones de la escala de medición son los que más predisponen al buen o mal clima laboral de las enfermeras en el caso del Hospital Liborio Panchana?

JUSTIFICACIÓN

La importancia de realizar un estudio de clima laboral surge a raíz de observar si los trabajadores de una institución de salud tan grande como el Hospital Liborio Panchana Sotomayor se sienten bien con relación al bienestar físico, psicológico y material que les brinda la organización, además de estar satisfechos como trabajadores, también lo estarán los clientes externos a los que van direccionados los esfuerzos del conglomerado de colaboradores de la institución.

Por la gran cantidad de clientes externos que tiene el hospital es imperioso que se tengan bien delineados los aspectos que puedan causar conflictos organizaciones y de esta forma se puedan elaborar soluciones que mejoren los procesos que desempeñan. Es importante investigar el clima laboral en el que se manejan los clientes internos (trabajadores) ya que de esto depende la productividad laboral y su máximo desempeño. La Enfermería representa 50 a 60% de la fuerza laboral del sistema de salud, concentra el mayor porcentaje de costos fijos en los presupuestos de salud y participa activamente en la entrega de cuidados directos e indirectos a personas, familias y a la comunidad” (Lange, 2000).

La American Nurses Asociación (Boyle, 2011) a fin de medir la calidad de atención de enfermería se encuentra justamente la satisfacción laboral. En el caso del personal de enfermería, la sensación de satisfacción laboral se ha vinculado con las circunstancias de trabajo, las relaciones de camaradería e interpersonales, el trabajo como tal, la recompensa, la remuneración, el incentivo de la empresa para el crecimiento personal, la responsabilidad pero así mismo estabilidad laboral. Se le suma también los sueldos bajos, la falta de capacitación para el crecimiento profesional, el tipo de liderazgo de los superiores, las cargas laborales sin equidad como la saturación de pacientes, son solo unas de las causas que llevan a la profesional de enfermería a la insatisfacción con su trabajo.

De acuerdo a información de la FEDE, existen en el Ecuador 10.200 enfermeras y de ellas 7.499 son activas. El indicador de producción de enfermeras se ha incrementado en el país en la década de 1997 a 2008, de 4.9 a 5.6 enfermeras por 10.000 habitantes (OPS, 2011) La nueva ley orgánica de salud dispone en la ley 57 artículo 13 que la enfermera al ejercer su cuidado directo al paciente de atención personalizada y de calidad, pero esto queda en palabras románticas, que en nuestra realidad no son aplicables. Es un grupo muy importante de nuestra sociedad y vale la pena que los gerentes en servicios de salud, tomen en cuenta el clima laboral de estos, para una mejor atención tanto a nivel público como privado.

La relevancia social que posee este trabajo es grande, la salud es un derecho de todos los ecuatorianos y los mismos merecen una atención de calidad, y esa calidad la brinda el personal capacitado como lo menciona el Objetivo 3 del Plan Nacional del Buen vivir. Pero si es un personal de salud que no se encuentra satisfecho esta calidad no llega. Este proyecto de investigación tiene como uno de sus objetivos poder reforzar al hospital Liborio Panchana en la

mejoría de su clima laboral ya que se darán sugerencias positivas, acordes a las necesidades de los trabajadores para su perfeccionamiento con respecto al clima laboral en la institución.

No solamente tiene que ver con el cliente interno y externo que se beneficiaran de esta propuesta sino también que servirá de referente para futuras investigaciones gerenciales, ya que existen en nuestro país pocos referentes al clima laboral en salud. Podría llegar a ser un modelo de futuras aplicaciones en los hospitales públicos que han dejado de lado esta medición. Quizás sería otra la percepción del público con respecto a la calidad de servicio que oferta el Ministerio de Salud si este se preocupase por fomentar el clima laboral favorable en los colaboradores de todas las instituciones que regenta.

No hay duda que luego de haber desglosado lo anterior, que investigar el clima laboral en enfermería, permitirá desde el área de gerencia en servicios de la salud, escarbar en varios aspectos que influyen en el comportamiento organizacional en este grupo. Más aún que no solo quede en conocer las causales sino que se generen mejores oportunidades y condiciones laborales que contribuyan al mejor desempeño de estos profesionales. El estudio de la catedra de marketing, recursos humanos y administración, son pilares fundamentales de la realización de esta tesis. Esto corresponde a las líneas de investigación que ofrece esta maestría en lo que se refiere a la cultura organizacional de la institución, y la calidad de servicio: satisfacción usuaria.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora del clima laboral para la institución de salud Hospital Liborio Panchana Sotomayor de la provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los fundamentos teóricos de clima laboral para la argumentación del tema.
2. Caracterizar los referentes metodológicos del clima laboral.
3. Describir el clima laboral hallado en la institución mediante la aplicación del instrumento de medición de Litwin y Stringer
4. Elaborar una propuesta de mejora del clima laboral para la institución de salud de acuerdo a los resultados obtenidos de la medición.

CAPÍTULO 1

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL CLIMA LABORAL

1.1.1 TEORÍA FÍSICO - ECONÓMICA DE TAYLOR

Taylor desarrolló su teoría de la "administración científica". A partir de sus observaciones, Taylor hizo tres supuestos clave acerca del comportamiento humano: El hombre es un animal racional económico que se debe de administrar mediante la maximización de su beneficio económico; Las personas responden como individuos, no como grupos y tercero las personas pueden ser tratadas de una manera estandarizada, como las máquinas. (Sahni, 2010)

Taylor tenía una vista simple sobre lo que motiva a la gente en el trabajo y esto es el dinero. Sintió que los trabajadores deben recibir una paga digna para su trabajo diario justo, y que la remuneración debe estar vinculada a la cantidad producida. Los trabajadores que no hubieran entregado su trabajo de un día por vacaciones o algún otro motivo se pagarían menos (o nada). Los trabajadores que hicieron más de un día de trabajo justo por ejemplo, superaron sus metas diarias se les pagarían más. (Sahni, 2010)

Las implicaciones de la teoría de Taylor para el manejo de la conducta en el trabajo fueron: La principal forma de motivación es los altos salarios, ligados a la producción, el trabajo de un gerente es decirle a los empleados qué hacer, el trabajo de un colaborador es hacer lo que se les dice y se les paga de acuerdo a su resultado. Que debilidades tiene esta teoría? Pues la debilidad más evidente en el enfoque de Taylor es que ignora las muchas diferencias entre las

personas. No hay garantía de que una "mejor manera" se adaptará a todos. En segundo lugar, mientras que el dinero es una motivación importante en el trabajo de muchas personas, no es para todos. Taylor se pasa por alto el hecho de que la gente trabaja por razones distintas a la recompensa financiera, no todo se maneja por la plata sino también por el nivel afectivo (Silva, 2009).

Taylor aun no siendo administrador, se preocupa por la motivación de los operarios hacia su trabajo, si bien no utilizo el término satisfacción de manera explícita pero, denota la humanización hacia los trabajadores en su intervención, para que se sintiesen estimulados a producir mucho más mismo sienta esa motivación el dinero.

1.1.2 TEORÍA DE MASLOW

En los años cuarenta, cincuenta es cuando se inicia el avance en el conocimiento de las necesidades humanas, y como consecuencia de ello, empieza a entenderse reacciones y conductas laborales hasta entonces inexplicables. Abraham Maslow puede ser considerado como el primer autor que trata de esquematizar las necesidades humanas en un todo coherente, pudiéndose considerar sus resultados como el motor impulsor o punto de partida de posteriores investigación sobre la motivación en el trabajo. Si bien sus trabajos no se refieren al mundo laboral, su amplitud permite aplicarlo con éxito al mismo. (Palomo, 2010)

Maslow presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas. El sistema de las necesidades humanas está en constante expansión de forma que las más elevadas inician su influencia sobre la conducta como resultado de la satisfacción y de las necesidades del orden inferior. Ahora bien, esta necesidad inferior no desaparece, sino que su influencia puede volver a aparecer cuando su nivel de satisfacción

desciende por debajo del mínimo. El concepto clave del sistema de necesidades de Maslow es el de Autorrealización, esto es; la tendencia de la persona hacer realmente lo que puede llegar a ser como consecuencia esta teoría hace hincapié en la seguridad de cada individuo. (Palomo, 2010)

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que le procuren esa satisfacción y tenderán a evitar la que les impidan alcanzarlas. Aunque la teoría de Maslow tal como ya se ha dicho, no se refiere específicamente al campo laboral su amplitud permite aplicarla con éxito al mismo. Desde el punto de vista de Maslow las primeras necesidades que se activan en el hombre son las fisiológicas esto es, las que llevan a sobrevivir, hambre, sed etc. (Palomo, 2010)

Una vez que las necesidades fisiológicas han quedado satisfechas a un determinado nivel se activa la influencia de las necesidades de seguridad sobre la conducta humana esto es, como cuando la persona ha comido quiere asegurarse la comida para más tarde. El tercer grupo de necesidades que se activa cuando las necesidades de seguridad han adquirido el nivel crítico de satisfacción, llegan las de afiliación o afecto esto es las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas de querer y ser querido. Así cuando la persona ha comido, y se ha asegurado la comida, busca relacionarse con otras personas. El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente las de afecto, son las de autoestima esto es, las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales. (Palomo, 2010)

Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o lo que es lo mismo, la tendencia de la persona de ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha

alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. Estas necesidades según Maslow forman una escala jerárquica de predominio relativo. Este término se debe de entender de dos formas:

1. Aunque, en la mayoría de las personas las necesidades siguen esta estructura puede haber casos y de hecho los hay en que alguna o varias de las necesidades superiores se activan antes de que las inferiores estén satisfechas, e incluso pueden llegar a dificultar la satisfacción de las necesidades inferiores.
2. No es preciso que una necesidad inferior este satisfecha al 100% para que se active una superior. De esta forma, una conducta determinada puede estar causada por la influencia simultánea de varias necesidades. En realidad la opinión de Maslow es que, salvo en casos excepcionales ej. Una guerra, la mayoría de las conductas humanas responden a la influencia conjunta de varias necesidades. (Palomo, 2010)

1.1.3 TEORÍA BIFACTORIAL

Para completar las aportaciones de Maslow a la teoría de la motivación, Herzberg expuso su teoría bifactorial o teoría de Motivación- higiene, que modifica sustancialmente la teoría de Maslow. Herzberg llevo a cabo un estudio de motivación sobre diversos factores causantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo y llego a la conclusión de que estos podrían incluirse en dos categorías (Campoy, 2010):

1. Factores de mantenimiento o higiénicos: se tratan de una serie de factores que no contribuyen en absoluto a motivar a los empleados, pero cuya ausencia induce a los trabajadores a un severo estado de insatisfacción. Consisten en aquellas condiciones necesarias para que se mantenga un cierto nivel de satisfacción en el trabajo nos referimos

por lo tanto, a circunstancias vinculadas estrechamente al propio puesto de trabajo, tales como el salario las propias condiciones de trabajo y la seguridad en el empleo.

2. Factores motivacionales: se trata de una serie de circunstancias relacionadas, con el contenido del puesto de trabajo que se desempeña que efectivamente contribuyen a motivar a los empleados, y cuya ausencia es causa de que aparezca, una cierta insatisfacción y desmotivación. Entre estos últimos podemos señalar como ejemplo tener un trabajo estimulante, alcanzar un reconocimiento por parte de los compañeros, el logro en el trabajo, la responsabilidad y los ascensos. (Campoy, 2010)

1.1.4 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Actualmente la explicación más amplia de la motivación está en la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Si bien la teoría no está exenta de críticas, la evidencia de una parte de las investigaciones la sustenta. La teoría de las expectativas dice que una persona propenderá a actuar de cierta manera con la esperanza de que un resultado determinado ocurra después de su acto, y de acuerdo con el atractivo que dicho resultado tenga para la persona.

Comprende tres variables o relaciones:

1. El nexo entre esfuerzo y desempeño. La probabilidad que percibe una persona de que si hace cierto grado de esfuerzo obtendrá un desempeño
2. El nexo entre desempeño y recompensa: La medida en que la persona piensa que el desempeñarse dentro de cierto nivel la conducirá a alcanzar un resultado que desea

3. El atractivo: La importancia que la persona concede al resultado o la recompensa que podría obtener de su trabajo. Esta variable toma en cuenta las metas y las necesidades de la persona. (Robbins S. P., 2009)

Aunque lo anterior nos puede parecer muy complicado, en realidad no está difícil de entender. Podemos resumir la teoría en unas cuantas preguntas, ¿Qué tan duro tengo que trabajar para alcanzar determinado grado de desempeño? ¿Soy capaz en realidad de alcanzar ese grado? ¿Qué recompensa derivare de ese grado de desempeño? ¿Qué tan atractiva me resulta la recompensa? ¿Y me sirve para alcanzar mis metas? El hecho de que alguien tenga el deseo de producir en determinado momento dependerá de sus metas personales y de cómo perciba el valor relativo del desempeño como vía para alcanzar esas metas. (Robbins S. P., 2009)

El peso de la motivación que siente una persona para desempeñarse (esfuerzo) dependerá de la medida en que ella misma piense que es capaz de lograr lo que intenta. ¿Si la persona alcanzara la meta (desempeño) la organización la recompensaría? ¿Si la recompensara, la recompensa satisfaría sus metas personales? A continuación los cuatro pasos que conforman la teoría. ¿En primer lugar: que resultados perciben los empleados que les ofrece el trabajo? Los resultados pueden ser positivos: la remuneración, la seguridad, el compañerismo, la confianza, las prestaciones para los empleados, la posibilidad de usar talentos o habilidades o las relaciones agradables. (Robbins, 2009)

Por otra parte un empleado puede pensar que los resultados son negativos: la fatiga, el aburrimiento, la frustración, la angustia, la supervisión estricta, o la amenaza de despido. Aquí la realidad no importa: el punto crítico es la forma en que el empleado percibe el resultado, independientemente de que su percepción sea cierta o no. ¿En segundo lugar que suerte de comportamiento debe observar el empleado para alcanzar estos resultados? Es poco probable que

estos tengan efecto en el desempeño del empleado, a no ser que él sepa, con claridad y sin ambigüedades que es lo que debe de hacer para conseguirlos. (Robbins,2002)

1.1.5 TEORÍA DE LAS X Y Y DE DOUGLAS MACGREGOR

Los trabajos de Douglas McGregor se desarrollan en el campo de los estilos de dirección y las motivaciones de los trabajadores y suponen un esfuerzo continuo para demostrar que la importancia del potencial humano, para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era mucho mayor de lo que suponían la mayoría de los directivos del momento. Desde su punto de vista, tanto las personas como las organizaciones obtendrían importantes beneficios de la implantación de las empresas, de un clima de mayor libertad y flexibilidad, apoyado a una supervisión más abierta y participativa.

Douglas McGregor, por medio de sus difundidas Teoría X y Y planteo una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humanas sobre gerencia de personal.

- La Teoría X asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.
- La Teoría Y hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa.

Es importante destacar dos suposiciones de gran interés que se encuentran implícitas en la postura de McGregor:

- La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación.

- Cuantos más altos sean los niveles de necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo tanto más motivados estarán los trabajadores.
- Las necesidades incluidas en la jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles:
 - Las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad que se encontrarían en la base de la pirámide.
 - El siguiente grupo de necesidades correspondería a necesidades sociales tales como la participación, la aprobación y el afecto.
 - En la cúspide de la pirámide se encontrarían las necesidades psicológicas personales, tales como la de autonomía, realización personal, autorrespeto.

Por lo tanto no es la dirección la que consigue la motivación y satisfacción de los trabajadores, sin embargo si es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores. (Palomo, 2010)

1.2 CLIMA LABORAL

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los empleados de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados, y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario puede ocurrir que un trabajador este insatisfecho por carencias en el trabajo.

Cada organización es distinta ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno. Además, existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y de sus distintos grupos de trabajadores. Puede haber departamentos o secciones en los que el clima laboral sea bueno y las personas trabajen a gusto, y otros donde el ambiente sea irrespirable. Un trabajador puede estar satisfecho con algunas facetas de su trabajo o insatisfecho con otras, por lo que es importante determinar si existe satisfacción completa o incompleta. (Alcalá, 2005)

1.2.1 CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN

En lo que respecta al clima laboral y la motivación se establece una fuerte relación recíproca entre ellos, para ello podemos apreciar cómo cuando:

- Un trabajador se siente parte de su empresa, experimenta: satisfacción.
- Mantiene buenas relaciones con los compañeros y con sus superiores se produce: cohesión.
- Obtiene un salario adecuado a lo que aporta y se reconoce su esfuerzo, tiene: sentimientos de estar a gusto.
- Los mandos ejercen el liderazgo de forma participativa y democrática, se da: participación efectiva.
- No hay conflictos ni barreras en la comunicación, se produce: tranquilidad y comunicación adecuada

Todos aquellos aspectos mencionados indican la existencia de un buen clima laboral, consecuencia de la ausencia de frustración de las personas de la organización. Los equipos

motivados contribuyen a la existencia de un buen clima. (Silva,Santos, Rodriguez, y Hernando, 2008)

1.2.2 PARÁMETROS PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL

- **SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Es la actitud que interesa mucho a los directivos y líderes de equipos. La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación en el trabajo. En forma similar los empleados que están altamente satisfechos con sus puestos llegan a trabajar en forma regular y es menos probable que recurran a sus días de incapacidad o enfermedad.

Las fuentes de satisfacción e insatisfacción laboral varían de una persona a otra. Algunas fuentes importantes para muchos empleados son el reto que representa el trabajo, el interés que el trabajo tiene para ellos, la actividad física que requiere, las condiciones de trabajo, las recompensas que otorga la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo etc. El sentido común diera la idea de que la satisfacción laboral conduce directamente a un desempeño eficaz. (Un trabajador contento es un buen trabajador). Sin embargo infinidad de estudios han demostrado que rara vez existe un vínculo simple y directo entre la satisfacción y el desempeño laboral. La investigación ha demostrado que la satisfacción laboral y el desempeño en el puesto están mediados por la personalidad del individuo. Es decir el locus de control de la persona y las características de personalidad de los cinco grandes factores afectan la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. Por ejemplo, las personas que tienen una actitud positiva hacia su trabajo, pero que tienen una meticulosidad baja. Pueden no necesariamente

trabajar en forma más ardua porque llegan tarde a trabajar, no se presentan, son desorganizados, etc. (Slocum, 2009)

- **TRATO PERSONAL Y AMBIENTE DE TRABAJO**

La persona tiene que recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo. Necesitan trabajar en un ambiente laboral limpio moralmente bueno, sin rencillas, sin gritos ni malestares permanentes, donde se respeten sus ideas. (Bagner, 2011)

- **PROMOCIÓN**

Siempre se tiene que contar con las personas de la organización antes de emprender un proceso de selección para contratar a personas del exterior. La única condición es que en la organización existan personas con el conocimiento requerido para el puesto y las actitudes necesarias para asumir la responsabilidad del mismo.

Así mismo la promoción interna o selección de una persona externa para un puesto de trabajo tiene que estar exenta del tráfico de influencias, salvo casos de aplicación del sentido común. Hasta hace poco la promoción dentro de la empresa, estaba asociada a una promoción vertical, es decir se ascendía de nivel jerárquico. En la actualidad, al estructurarse las organizaciones en línea horizontal, en equipos de trabajo, el concepto de promoción ha cambiado. (Bagner, 2011)

- **RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

Uno de los conflictos que afectan al clima laboral es la falta de reconocimiento del trabajo de los empleados.

Un trabajador puede percibir que no se le reconoce su trabajo en dos aspectos:

1. Puede considerar que su salario es insuficiente con relación al trabajo que desarrolla.
2. Independientemente del salario que percibe un trabajador puede apreciar que su trabajo no es reconocido.

Pueden haber retribuciones a través del dinero, el concepto moderno de salario es que al trabajador hay que pagarle por resultados, y no por presencia (horas fichadas) y /o antigüedad, tal como sucede en las organizaciones de tipo vertical o funcionarial.

También hay las retribuciones de carácter social como lo son: viajes, entrega de acciones de la compañía, seguros médicos, seguros de vida, becas de estudio para los hijos, gastos de transporte, telefonía celular, guarderías, prestamos financieros, eventos deportivos, etc. (Baguer, 2011)

- **SALARIO EMOCIONAL**

El salario emocional se define como la retribución intangible que desea percibir un empleado que lo posibilite: Desarrollar la carrera profesional, no perder la salud en el trabajo, conciliar la vida laboral con la familiar, reciclaje y formación en lo nuevo y disponer de un buen clima laboral (Baguer, 2011).

- **ESTRUCTURA ADECUADA DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Hay cinco mecanismos de control del personal que parecen poder dilucidar la manera en la que las instituciones lideran sus procesos: adaptación, monitorización, creación de protocolos de trabajo, y también de la curva de aprendizaje de los trabajadores con rotación de áreas. A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que

mantiene unida la organización. De estos mecanismos parte todo lo demás en la estructura de las organizaciones. (Mintzberg, 2012)

- **DELEGACIÓN DEL TRABAJO**

La delegación es el establecimiento de un patrón de autoridad entre un superior y uno o más subordinados. En específico la delegación es el proceso por el cual los gerentes asignan un porcentaje de su carga total de trabajo a los demás. La principal razón de la delegación es permitir al gerente hacer más trabajo. Los subordinados ayudan a aligerar la carga del gerente al hacer mayores porciones de trabajo de la organización. En algunos casos, un subordinado puede tener más expertise para abordar un problema del que tenga un gerente en particular. La delegación también ayuda desarrollar subordinados. Al participar en la toma de decisiones y la solución de problemas, los subordinados aprenden de las operaciones generales y mejoran sus habilidades gerenciales. (Griffin, 2011)

- **FORMACIÓN**

La formación en el trabajo es un proceso educacional que tiene como finalidad la capacitación de los colaboradores de la institución en habilidades, conocimientos, destrezas para el desempeño de una actividad, arte, oficio y empleo. Esto da al ser humano un valor agregado y crea lazos de afectividad con la empresa ya que se sienten valorados, y apreciados por la institución en la que trabajan.

La formación contribuye a que el personal se identifique con los objetivos de la organización. Favorece que los empleados comprendan las políticas y actuaciones de la empresa, mejora las relaciones interpersonales y la comunicación. (Sanchez, 2013)

- **CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD**

La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo dentro de la organización de suma actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales. (Gan y Berbel, 2007). Un ambiente seguro, y cálido donde se brinde comodidad y bienestar otorgaría a los trabajadores un lugar propicio de trabajo y que genere satisfacción.

- **POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL**

El medio ambiente laboral es el entorno que rodea a los empleados y que conforma las condiciones en las que se mueven, respiran y trabajan. En ocasiones puede ser una fuente de riesgos que se deben de conocer para poder protegerse de las posibles agresiones que supongan un peligro para la salud. Los riesgos en relación al medio ambiente laboral pueden ser producidos por contaminantes físicos, químicos o biológicos. La luz natural contribuye a que las personas se sientan mejor, pero una luz artificial del computador puede resultar molesta durante un periodo de tiempo prolongado. Al hablar de ruido siempre se piensa en algo molesto, pero cuando se trata de música que sea de nuestro agrado se evocan pensamientos agradables y que en ciertos casos facilita la realización de tareas. Por lo tanto el ambiente laboral debe ser objetivo de una cuidadosa evaluación. (Cabaleiro, 2010)

- **PARTICIPACIÓN Y SENTIMIENTO DE PERTENENCIA**

Al considerar al grupo como colectivo, hemos de tener en cuenta que el grupo es, también una entidad emocional. Como tal permite desarrollar en mayor o menor profundidad la personalidad de cada uno y la cohesión de todos dentro del grupo. Esta cohesión produce los que se llama “espíritu de grupo” o sentimiento de pertenencia. Que se expresa en múltiples formas, pero que es fundamentalmente emocional.

Aquí nos interesa destacar la importancia que tienen todos los factores dentro del equipo ayudan o contribuyen a crear la atmósfera o condiciones favorables para el desarrollo de relaciones interpersonales amistosas. Un equipo es un grupo de trabajo, pero si a ellos se les agrega un clima de amistad tanto mejor. Cuando el trabajo en equipo es gratificante, esto ayuda a mejorar el funcionamiento de la empresa y la productividad. (Ander-Egg, 2007)

- **CALIDAD DEL LIDERAZGO**

Es un factor clave en la gestión del compromiso del trabajador. Un buen líder favorece a que los empleados se proyecten hacia el futuro de la empresa. Establecer objetivos con claridad y bien definidos que sean razonablemente elevados pero factibles. Comprobando que se comprenden y aceptan y sobre todo, ayude a sus colaboradores a establecer objetivos y que los alcancen. (Bager, 2011)

La calidad del liderazgo también se mide enriqueciendo los puestos de trabajo poniéndoles retos y desafíos de ambición creciente. Proporcionar información y buena comunicación en todos los niveles y muy especialmente aquellas informaciones que requieren las personas con las que se colaboran mutuamente. Y aunque cuesta, procurar escuchar con interés sus logros, problemas, ideas y sin sabores. (Bager, 2011)

Mostrar coraje y valentía a la hora de asumir riesgos y tomar decisiones. Promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. De retroalimentación de sus puntos fuertes (reconózcalos) y sobre sus áreas a mejorar orientelos. Corrija en privado y elogie en público. Proporcionar oportunidades de aprendizaje y de mejora continua así como dar formación a los colaboradores.

Generar confianza mediante el ejemplo y los valores y principalmente mostrar coherencia en todos sus actos. Mantener un buen clima o ambiente de trabajo. Un buen gestor de personas se preocupa y ocupa por los demás. Muestra respeto, agradece y confía en sí mismo y a los demás. Da muestras de alegría y de buen humor. (Palomo, 2010)

1.2.3 COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL

- **COMPONENTES SUBJETIVOS**

Las percepciones de las personas creadas por el clima laboral que los rodea, también se debe de estudiar las actitudes de estos, ya que nos demuestran la disposición mental que tienen para realizar su trabajo. El componente autonomía es contrario y se polariza al componente control. Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control, y de baja autonomía cuando el control ejercido es amplio. Las personas se sienten seguras de sí mismo y rinden mejor cuando saben que son completamente responsables de sus actividades ya que serían únicamente ellas las que darían cuenta de sus actos, además de elevar su autoestima por sentirse tomado en cuenta, y valorados por la organización. (Gan, 2012)

También es importante el componente del liderazgo. Este se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas. El liderazgo informal o natural en los grupos, es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo.

- **COMPONENTES OBJETIVOS**

En lo que se refiere a un ambiente laboral ordenado, condiciones físicas, y los espacios con los que cuentan para trabajar, así como la ergonomía debe ser de principal atención para un

clima favorable. Su importancia es creciente por las cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactorias no generan una motivación especial (factores higiénicos, no directamente motivadores según Herzberg) pero que cuando son inexistentes crean a su vez un clima laboral desfavorable. (Gan, 2012)

La iluminación, el ruido, la temperatura, la higiene y el confort material, entre otros factores puramente físicos, así como la protección de la integridad física y mental del trabajar en el entorno donde ejecuta sus tareas, deben ser considerados una prioridad de la gestión laboral, y se le debe otorgar además carácter de valor organización dentro de la cultura del trabajo. La ergonomía se ocupa o trata aspectos como las demandas energéticas, las posturas, los movimientos y las fuerzas aplicadas en los trabajos, las condiciones ambientales (ruido, iluminación, vibraciones) las condiciones temporales (horarios, ritmos, turnos, pausas) las condiciones sociales (urgencia del trabajo, estilo de mando, sistemas de promoción, cauces de participación, estatus social, salarios) las condiciones de información (ordenes e instrucción) y de la interacción persona-maquina. (Gan y Berbel, 2007)

Para la gran parte de las personas, su salario tiene una conexión directa no tan solo con el nivel de vida que llevan, sino también con el estatus y reconocimiento de la sociedad. Por ello cabe recalcar que es un factor primordial entre los componentes subjetivos o sujetos a la forma de ver del trabajador ya que las percepciones de ese individuo acerca de la retribución insuficiente afectara su compromiso (Gan y Berbel, 2007).

También como parte del componente objetivo se encuentra el diseño de puestos. Este persigue evitar dudas acerca del perfil del trabajador para cada cargo y sus competencias en ese

cargo. Esto evita solapamiento de las funciones que tengan unos y que quisieran recargárselas a otros que no les corresponde. Así se evitan los posibles conflictos.

El análisis de puestos es el estudio de los puestos tal como lo desempeñan en la actualidad los empleados. Este identifica los deberes y los requisitos que se necesitan para desempeñar el puesto con éxito. El diseño de puestos que es una consecuencia del análisis de puestos se relaciona con estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. El diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización, y al mismo tiempo debe reconocer las capacidades y necesidades de quienes desempeñan el puesto. (George Bohlander, Scott Snell, 2008)

Cuando no existe claridad de procedimientos, procesos y jerarquías donde se trabaja tiende a crear un clima de desorden, donde se trabaja de acuerdo a la persona, y no planes de mejora continua anuales, ni equipos y tecnología mínima, son aspectos que obviamente pueden influir para el deterioro del clima laboral (Gan, Berbel, 2007).

1.2.4 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Existen en la actualidad múltiples métodos para realizar la medición del clima laboral. Se encuentra el método de Work Environment de Moos (1974-1989), se compone de 90 ítems con respuesta de verdadero y falso, y en los que evalúan dimensiones de clima organizacional: implicación, cohesión, relaciones de amistad y apoyo, así como el estímulo de la dirección, autonomía, organización, planificación y eficacia en el trabajo, planificación y eficacia, control, reglamentos y presión de la dirección.

Como segundo método de medición también se encuentra el cuestionario de clima organizacional de Adrián Furnham que es un instrumento multidimensional encargado de revisar

las percepciones del empleado sobre el clima laboral. Entre sus postulados tenemos catorce factores: claridad del papel, comunicación, sistema de remuneración, desarrollo profesional y carrera, planificación y toma de decisiones, innovación, relación con el cliente, equipo de trabajo y soporte, calidad del servicio, conflictividad con los mando, compromiso moral, formación y aprendizaje, dirección. (Gimenez, 2007)

- **MÉTODO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL, LITWIN Y STRINGER.**

El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así también como del ambiente físico, pero también el percibido en el que las creencias y valores, junto con la motivación de los trabajadores se podrían llevar un mejor clima laboral. Litwin y Stringer señalaron que el clima laboral se puede medir mediante el análisis de 9 dimensiones. (McGillis, 2005)

1. **ESTRUCTURA:** Esta escala demuestra la percepción que poseen los trabajadores de la organización en lo que respecta a reglas, trámites, procesos, normas, y flujogramas que tengan que ver con la labor que desarrollan. El resultado positivo o negativo se identificara en la medida en que la institución se interesa más por cumplir papeleos o diversos trámites entre muchos funcionarios a lo que llamamos burocracia, o si prefieren tener una organización informal y con facilidad para la realización de cada proceso.
2. **RESPONSABILIDAD:** Es la percepción de los trabajadores de la organización con respecto a su autonomía en cada decisión que toman día a día en sus labores. Es la medida en la que el resultado del trabajo depende solo del empleado y no de la supervisión

constante. Es el sentimiento de ser su propio jefe y en tener certeza de cada una de sus funciones.

3. **RECOMPENSA:** Tiene que ver con la percepción de los trabajadores acerca de la motivación o recompensa por el buen trabajo realizado. Es cuando los jefes utilizan más las felicitaciones que los castigos o multas. Siempre que un trabajo es reconocido genera un clima favorable en la organización. Pero no tan solo a premiar sino también a motivar la mejora de ese trabajo

4. **DESAFÍO:** Corresponde a los objetivos y metas que los empleados de la organización tienen con relación a determinados trances o peligros que puedan tomar durante su labor en el trabajo diario. En la medida que la institución promueve la aceptación de esos riesgos, estos desafíos crearan un ambiente competitivo el cual es necesario en toda organización.

5. **RELACIONES:** Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las relaciones interpersonales tanto entre compañeros y colegas como también con los jefes. Existen dos tipos de grupos. El primero que es el formal y quiere decir que existe entre el subalterno y el jefe. El segundo que es el informal que es nada más y nada menos que el de amistad.

6. **COOPERACIÓN:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre el apoyo que se brinda entre compañeros y jefes. Este énfasis puede ser en apoyo mutuo y también de forma vertical.

7. **DESEMPEÑO:** Esta dimensión tiene que ver en como los trabajadores de la organización aprecian los estándares que se han visualizado para el rendimiento de la empresa.

8. **CONFLICTO:** Es la apreciación de que los jefes y colaboradores quieren escuchar las opciones en momentos de conflicto. El énfasis es de que los problemas existentes sean visibles y no existan rumores de pasillo.

9. **IDENTIDAD:** El sentimiento de pertenencia a una compañía y el ser valioso como parte de un equipo de trabajo es la identidad. De forma general es la sensación de que se comparten todos los objetivos con los compañeros de trabajo y que son parte de un equipo.

Este método a consideración de la autora, se considera el más completo y claro de todos los investigados. Ya que engloba el todo de una organización y sirve muy bien para medir percepciones. En todo el recorrido teórico en la realización de esta tesis ha sido el más elegido por diversos estudios a nivel mundial por lo cual es reconocido como uno de los mejores modelos de medición de clima laboral.

1.3 MARCO REFERENCIAL

1.3.1 CONTEXTO INTERNACIONAL Y LOCAL

En el contexto internacional y local existen algunos estudios relacionados con el clima laboral en las instituciones de salud como en empresas de todo tiempo. Ha sido tomado en cuenta este tema en tesis de maestrías, tesis de grado de ciencias administrativas y de ciencias psicológicas.

Los autores mencionan la importancia del clima laboral y de cómo analizar sus implicancias para la gerencia.

En Taiwán, (Hsu MY, 2006) llevaron a cabo un estudio descriptivo, con una muestra de conveniencia. Seleccionaron 56 enfermeras, y organizaron 16 grupos focales, cada uno con 3-5 enfermeras registradas con al menos 2 años de experiencia en un centro médico y cinco hospitales regionales. Los principales problemas destacados del clima laboral, por los grupos de enfoque son la mala gestión de turnos de trabajo dentro de las exigencias de la vida familiar (la cual queda relegada por el trabajo en días que la familia se encuentra en casa), recursos materiales insuficientes, sistema de escalafón profesional, el sistema salarial bajo. Las enfermeras según la conclusión de este estudio se quejan de exceso de trabajo, malas pagas. Insatisfacción con su trabajo, el estrés, el compromiso organizacional y la intención de irse preponderaron.

En Europa, de acuerdo a la investigación realizada por la empresa de trabajo temporal Kelly services entre catorce mil trabajadores europeos, solo el 46% de los trabajadores españoles afirman estar contentos o muy contentos con su empleo actual y apenas el 23% está de acuerdo con su nivel salarial, porcentajes que sitúan a los españoles entre los más insatisfechos de Europa. Estos resultados contrastan con los registrados en otros países y con la media europea, situada en el 58%. Los más satisfechos con su trabajo son los escandinavos, (68%), seguidos de Francia (61%), Italia y Suiza (53%), Reino Unido (47%), Holanda (45%) y Bélgica (35%). (Luis Sarries, Esther Casares, 2008)

En Nepal Las medidas de calidad de clima laboral de acuerdo con (Adhikari, 2010) son: un salario adecuado y beneficios, la seguridad laboral, seguridad y salud en condiciones de

trabajo, trabajo significativo y la autonomía en el trabajo. Las medidas de calidad de vida laboral incluyen la participación incrementada del trabajador, la participación y el poder, Mayor énfasis en el desarrollo de habilidades de los empleados, el aumento de la autonomía de sus acciones. La toma de decisiones a nivel de los trabajadores y la reducción de distinciones de estatus entre niveles de la jerarquía.

Según estudio realizado por (Zare, 2012) llevaron a cabo un estudio sobre la calidad de vida en el trabajo, mediante análisis bibliográficos la realización de una investigación de campo, recopilaron la información mediante cuestionarios distribuidos a 30 expertos, los cuales arrojaron los siguientes resultados: 1. Equilibrio en la vida dentro del trabajo: horas de trabajo justas, buen clima laboral, Oportunidad para poder ejercer su creencia religiosa. Ergonomía, y distancia de su casa del trabajo. 2. Factores sociales - La importancia del trabajo en la sociedad, la integración social en la organización, existencia de redes de trabajo, respeto para los empleados, sentir pertenencia y aprecio en la organización, buenos colegas. 3. Factores económicos – Salario, Servicio de Salud, Seguros, jubilación, Seguridad en el trabajo. 4. Contenido del trabajo - El trabajo en equipo, la independencia, el trabajo significativo, obra rica y desafiante, sentimiento de pertenencia, apertura para la creatividad en el trabajo, oportunidad de crecimiento.

En México (Acosta , Vanegas, 2010) en su investigación clima organizacional en una empresa cervecera, fue un estudio de tipo exploratorio, realizado a 49 trabajadores de la empresa mediante el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), concluyeron que los trabajadores percibieron un buen clima en apoyo, estructura, riesgo, responsabilidad y calor y tuvieron una percepción negativa en conflicto, identidad, estándares de desempeño y recompensa. Se encontraron diferencias estadísticas con respecto al sexo en recompensa y estándares de desempeño y no se encontraron diferencias en cuanto a la edad de los trabajadores.

A nivel local en nuestro país, en el estudio de *El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones. Estudio del caso de la Fundación Mariana de Jesús, Quito*, (Cruz, 2004), como resultados obtuvieron que los empleados deseaban que se impulsara la motivación para mejorar el clima laboral, así como solicitar: que exista un trato igualitario para todos los empleados, mayor integración del personal, plan de beneficios y reconocimientos. El 23.3% de los empleados se han molestado por el poco sentido de preocupación que tienen sus jefes por sus problemas personales, y consideraron que si hubiese existido la empatía por parte de ellos, las relaciones laborales con los jefes serían mejores.

El clima laboral imperante en la organización incidirá directamente en los comportamientos y actitudes de los colaboradores. Por tanto las organizaciones modernas se preocuparán por mantener un clima organizacional sano, que permita el desarrollo eficiente de los trabajadores, para así se facilite el alcance de los objetivos de la organización. Como se observa en líneas superiores es un tema en boga y que necesita ser aplicado en el medio ambiente hospitalario.

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

El objetivo 9 del Plan Nacional del buen vivir menciona algunos temas interesantes con respecto al trabajador y su satisfacción con su empleo. Cabe recalcar que el plan nacional del buen vivir rige en nuestro país desde el año 2013 y tiene como objetivo principal que todas las leyes de nuestro país sean direccionadas a su cumplimiento hasta el año 2017. Entre lo que menciona este objetivo se encuentra la satisfacción en el trabajo y el poder tener una vida familiar y personal en armonía sin que el trabajo sea justamente el enemigo del compartir con los seres queridos. Un trabajo que sea digno implica que esa persona que va a diario a dar todo de sí en

sus labores sienta también autorrealización y que esto genere mayor adquisición de talentos y motivación. Pero no se puede entender de forma holística sino se la junta y compagina con la familia de ese empleado. La construcción de un buen vivir para nuestro país presume que los ecuatorianos cuenten con el tiempo necesario para el recrearse y tener su vida personal en paz.

El sentirse satisfecho en el trabajo indica algo muy valioso que es nivel de autorrealización de las personas en sus cargos y áreas laborales. Un indicador importante que refleja la conciliación entre el trabajo y la vida familiar–personal es el de horas de trabajo decentes. Este indicador mide el porcentaje de trabajadores cuyo tiempo destinado a acciones propias de su actividad laboral es mayor a la norma nacional, que representa el número de horas que nuestra sociedad considera adecuadas para ser destinadas al trabajo. En el Ecuador esta norma es, según el Código del Trabajo (2012), de cuarenta horas semanales. Por lo tanto, este indicador también mide la posibilidad de un trabajador de destinar tiempo al disfrute pleno de actividades familiares y personales. (SENPLADES, 2013)

1.5 MARCO INSTITUCIONAL

1.5.1 HOSPITAL GENERAL LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR

El Hospital General de Santa Elena “Dr. Liborio Panchana Sotomayor” está ubicado en el cantón Santa Elena capital de la provincia del mismo nombre, mediante decreto ejecutivo # 2186A con fecha 29 de diciembre de 2006, se autoriza la construcción del hospital el mismo que entro en vigencia en la publicación del registro oficial # 4 de fecha 19 de enero del 2007. La institución inicia sus actividades el 21 de Noviembre del 2011, y jurídicamente como entidad

operativa desconcentrada desde el 31 de octubre del 2011 mediante Registro Oficial N° 567. Cuenta con una extensión de 5000 metros cuadrados construcción que fue realizada por el cuerpo de ingenieros del ejército por un valor de 7'000,000.00 y un equipamiento valorado en 3'937,000.00; en la actualidad cuenta con un talento humano de 236 personas al servicio de la comunidad. Entre ellas el personal profesional de enfermería se encuentra en cantidad de 46 en su totalidad.

- **MISIÓN**

El Hospital Liborio Panchana tiene como propósito principal asistir y prevenir enfermedades que afectan a la población de Santa Elena, en todas sus fases etarias. El valor agregado de esta institución consiste en la participación activa de todo su personal sanitario y administrativo, y que estos gocen de un clima laboral favorable en todas sus dimensiones.

- **VISIÓN**

Ser la mejor institución pública de salud en nuestro país en lo que respecta al ambiente laboral favorable, donde sus colaboradores puedan sentirse empoderados de su trabajo, con relaciones interpersonales agradables, procesos que fluyan sin trabas y donde su estructura organizativa sea clara y funcional.

- **CARTERA DE SERVICIOS**

Santa Elena tiene una población de 360.000 habitantes. Esta unidad, de segundo nivel (hospital general), es un centro de referencia de la provincia. Tiene una dotación de 110 camas, brinda atenciones médicas de hospitalización, emergencias y consulta externa; cuenta con las

especialidades de medicina general, cirugía general, gineco-obstetricia, pediatría, medicina interna, odontología, geriatría, rehabilitación, cirugía plástica reconstructiva y psicología.

El hospital cuenta con una cartelera de servicios de atención especializada en Pediatría / neurología pediátrica, Traumatología, Gineco-obstetricia, Cirugía General, Medicina Interna, Cardiología, Odonto cirugía /implantes dentales. Además en servicios de diagnóstico clínico presta los servicios de Rayos X, Ecosonografía, Mamografía, Audiología, Laboratorio Clínico. Se espera la implementación de equipos para Tomografía axial computarizada. En datos generales la atención del hospital de Santa Elena se tiene registro de la atención: 1.369 pacientes en el área de Consulta Externa, 3200 en el Área de Emergencia, 106 Cirugías, 190 Hospitalizaciones Ginecobstetricias, 40 Hospitalizaciones Pediátricas, 19.119 Pruebas de Laboratorio, 740 Radiografías, 100 Electrocardiogramas, 600 Ecografías

Al ser un hospital relativamente nuevo, y a pesar de que existe la Universidad de la Península de Santa Elena, con carrera de enfermería, no es suficiente para abastecer la demanda de este profesional por lo que existen muchos profesionales foráneos y que viajan de Guayaquil en su mayoría para trabajar en la institución. Ellas cuentan con horarios especiales para poder cooperar con su movilización y facilitar su permanencia, pero la deserción laboral si sucede, desean quedarse laborando en sus ciudades de origen y queda desabastecido el Hospital. Por lo general existe una jefa de área en cada sala y un coordinador de enfermería para todo el hospital quien supervisa los procesos a través de cada jefatura.

CAPÍTULO 2

2. MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación de acuerdo al lugar de aplicación es de campo, y aspira conocer el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras profesionales de la institución de salud a través de un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, y transversal.

2.1 TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De *tipo descriptiva* porque es a través de este tipo de investigación uno puede llegar a conocer todas las aristas y situaciones que rodean a un fenómeno, además de poder brindarnos la respuesta a cuestiones relativas a las características o propiedades del fenómeno. Es el máximo nivel al que puede acceder en las investigaciones de tipo sociológicas. (Oliver, 2011)

Es una *investigación de campo* porque según el autor (Martins, 2006, p. 88), la Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. Se estará en contacto directo con los involucrados en el problema, que en este caso son los profesionales de enfermería a través de encuestas, entrevistas y cuestionarios se podrá recolectar la información necesaria y suficiente para conocer la realidad de la institución y conocer el problema objeto de estudio.

2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se usara un *enfoque cuantitativo* ya que es un proceso sistemático, riguroso, formal, y objetivo para crear información numérica sobre lo que sucede a nuestro alrededor. Se lleva a cabo para poder conocer nuevos acontecimientos o conceptos a través de datos estadísticos.(Burns, 2012)

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Una muestra intencional de 46 Profesionales de enfermería (total) que laboran en los tres turnos (mañana, tarde y noche) en el Hospital General Liborio Panchana Sotomayor.

2.3.1 CRITERIOS DE INCLUSIÓN

1. Todas las enfermeras profesionales que laboran en el hospital (sin distinción de género, antigüedad, ni área de trabajo) durante el tiempo de aplicación del instrumento y aceptaron participar, con la firma de consentimiento informado.

2. Tener antigüedad mayor o igual a seis meses dentro de la Institución hospitalaria, ya que en este tiempo ya los empleados dominan los procesos intrahospitalarios, conocen a la gente que los rodea, y poseen más confianza en su ambiente.

2.3.2 CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

1. Profesionales de enfermería que se encuentren de vacaciones.
2. Enfermeras de mandos medios (supervisoras)
3. Enfermeras que se encuentren en periodo de inducción o con un tiempo menor de 6 meses.

2.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Tenemos las siguientes variables

- **VARIABLE DEPENDIENTE**

Dimensiones de Litwin y Stringer

- **DEFINICIÓN OPERACIONAL:**

Grado de satisfacción de los empleados a base de una serie de ítems establecidos (Alles, Diccionario de terminos de recursos humanos, 2012)

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Propuesta de mejora del clima laboral

- **DEFINICIÓN OPERACIONAL:**

Proyecto de mejoramiento del clima laboral formado por las estrategia y programación anual para fortalecer el ambiente institucional

2.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TABLA 1

| DIMENSIÓN | VARIABLES | DEFINICIÓN | INDICADORES |
|----------------------------------|------------------|--|--|
| Dimensiones Litwin y Stringer | Estructura | Corresponde a la percepción y conocimiento que tienen los empleados sobre la cantidad de reglas, procedimientos que posee la | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tareas claras y definidas de la organización 2. Claridad en la jerarquía 3. Conocimiento de las políticas |

| | | | |
|--|-----------------|---|---|
| | | organización | <p>organizacionales</p> <p>4. Existencia de burocracia</p> <p>5. Productividad afectada por falta de organización</p> |
| | Responsabilidad | Sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía | <p>1. El trabajo se verifica dos veces</p> <p>2. Buen trabajo sin necesidad de supervisión</p> <p>3. La iniciativa es valorada</p> <p>4. Jefe planifica, trabajador ejecuta</p> <p>5. La mayoría de compañeros no toma responsabilidad</p> <p>6. Juicios negativos para quien se equivoca</p> |

| | | | |
|--|------------|--|--|
| | Recompensa | Percepción de los miembros de la empresa sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un programa justo de ascensos 2. Existencia de más recompensa y estímulos que amenazas y críticas 3. Sanción inmediata cuando se comete un error 4. Recompensas luego de un buen desempeño |
| | Riesgo | Sentimiento que tienen los miembros sobre los retos que impone el trabajo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos lentos pero seguros 2. La organización toma riesgos 3. Se es competitivo tomando riesgos 4. La organización se arriesga por una buena idea |

| | | | |
|--|------------|--|---|
| | Relaciones | Percepción de las buenas relaciones sociales entre jefe y compañeros | <ol style="list-style-type: none"> 1. Atmosfera amistosa dentro la organización 2. Clima trabajo agradable y sin tensiones 3. Dificultad en conocer las personas realmente en la organización 4. Frialdad y reserva entre los colaboradores |
| | Desempeño | Percepción acerca del énfasis de la organización sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Exigencia de los superiores para un desempeño alto 2. Exigencia del superior para constante mejora 3. La gerencia piensa que un buen clima laboral mejorar el desempeño |

| | | | |
|--|-------------------|--|---|
| | | | 4. Sentimiento de orgullo por mi desempeño |
| | Trabajo en equipo | Existencia de espíritu de ayuda por parte de los directivos y compañeros | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se es mal visto cuando se comete un error 2. Jefes se preocupan por mis aspiraciones 3. No existe confianza dentro de los miembros del equipo 4. En labores difíciles todos se apoyan 5. Liderazgo del equipo se preocupa por los sentimientos de los miembros |
| | Conflicto | Grado de aceptación de los miembros, tanto con sus pares y jefes en las opiniones discrepantes | <ol style="list-style-type: none"> 2 Mejor se calla para evitar discusiones 3 Jefes piensan que es saludable para las áreas |

| | | | |
|--|--------------------|--|---|
| | | | tener conflictos 4 Jefes estimulan discusiones abiertas 5 Existe apertura para todas las opiniones |
| | Identidad | Sentido de pertenencia que tienen los miembros de la organización | 1. Orgullo y pertinencia de los colaboradores 2. Sentimiento de bienestar en la institución que labora 3. Cada cual se preocupa de sí mismo 4. No existe lealtad de los trabajadores |
| | Capacitación/curva | Preparación que alguien recibe para ejecutar cierta tarea El grado de éxito | Empleados que superen sus expectativas académicas, investigativas, y que puedan adquirir más |

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|---|--|
| Propuesta de mejora del clima laboral | de aprendizaje | obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. | conocimientos en todas las áreas del HLPS. |
| | Motivación y estímulo | Acción y resultado de motivar | Empleados motivados y comprometidos, y con alto grado de pertenencia a la institución. |
| | Relaciones humanas | Conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos | Mayor integración de los empleados con sus pares y superiores, con relaciones corteses y conversaciones asertivas. |
| | Manejo de conflictos | Conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y | Mejorar la resolución de conflictos entre los trabajadores y superiores. |

| | | | |
|--|---------------------------|---|---|
| | | confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa. | |
| | Jornada de trabajo | Número de horas que el trabajador está obligado a trabajar efectivamente | Modificar los horarios de trabajo para mejorar la puntualidad y asistencia de los profesionales foráneos |
| | Remuneración no económica | Todo aquello que motiva al trabajador en su desempeño sin tener que usar recursos económicos. | Mejorar el ambiente laboral, y que el trabajo pueda ser compatible con la vida familiar y personal del colaborador. |

2.6 HIPÓTESIS:

La aplicación de la propuesta de mejora del clima laboral en el hospital Liborio Panchana Sotomayor potenciara las dimensiones de Litwin y Stringer y creará un clima laboral favorable entre el grupo de profesionales de enfermería de la organización.

2.7 TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Como instrumento para poder medir el clima laboral, en la mayoría de revisiones bibliográficas y de artículos científicos se coincidió el uso del cuestionario de Litwin y Stringer (1968), el cual se ve a simple vista muy completo y que abarca con todos los ítems necesarios para evaluar el clima laboral de una organización. (Litwin, Stinger, 1968)

- **Cuestionario**

En original inglés, se denomina Organizational Climate Questionarie elaborado por Litwin y Stinger (1968) en su formato original está conformado por 9 dimensiones y en su totalidad por 50 ítems. En este trabajo fue modificado en las oraciones para que pueda ser de mejor comprensión. Las preguntas son cerradas, dicotómicas. Las respuestas que constan son: Sí y No. Con estas opciones se podrá evidenciar su apreciación de cada ítem relacionado con su realidad vivenciada en el trabajo.

Al inicio del cuestionario se encontraba las indicaciones para el llenado correcto del instrumento, además de la identificación de la Universidad Católica unidad de posgrado. Para medir los datos personales se colocó la sección de EDAD, SEXO, ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO y la ANTIGÜEDAD PROFESIONAL, SATISFACCION CON LOS HORARIOS DE TRABAJO Y REMUNERACION para obtener la relación existente entre estas variables con el clima laboral percibido. Es uno de los instrumentos más utilizados a nivel mundial en cuanto a la medición de clima laboral se refiere por su multidimensionalidad así como la fácil comprensión de sus enunciados.

Con la autorización firmada por el director del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, se procedió a tener una conversación con el jefe del departamento de enfermería para

darle a conocer la realización del estudio y que este, se daría a cabo con las profesionales de enfermería. Se pudo recabar la cantidad profesionales de enfermería existentes en la institución. En días subsecuentes se realizó la jornada de Seguridad del paciente donde se encontraban todas las licenciadas de enfermería reunidas y se facilitó la recolección de datos, muy ventajoso ya que un gran porcentaje de ellas no son residentes de la Santa Elena y fue propicia la ocasión. Fue una jornada de 8 horas, de las cuales pude completar las 46 encuestas. Cabe recalcar que previamente cada una de ellas fue informada del objetivo de la investigación como también la asesoría conjunta por si hubiese preguntas incomprensibles o alguna duda adicional.

2.8 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS

Una vez recabadas las encuestas se procedieron a realizar la tabulación de los datos obtenidos, mediante EXCEL, se realizó la tabulación de las variables contando una a una y siendo anotadas en la celda para su conteo final. Se sacó la muestra total con su porcentaje correspondiente. Se verifico por cuatro veces que los valores estuviesen bien. Se elaboraron tablas y gráficos para su mejor comprensión.

De acuerdo a cada variable se analizó su correlacionalidad con los datos socioeconómicos y trato de encontrar prevalencia de acuerdo a sexo, antigüedad y turno de trabajo. Se encontraron variables de las dimensiones muy parecidas con las otras siendo consecuentes las opiniones. Entre ellas la dimensión de relaciones interpersonales si poseía lógica con respecto a la de manejo de conflictos. Además en las dimensiones de estructura, organización y desempeño tenían mucho parecido en las percepciones obtenidas.

CAPITULO 3

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 ESTRUCTURA

TABLA 2

| ORACION | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|---|----|----|---------|---------|---------|
| En la organización hay claridad de roles y tareas | 46 | 0 | 100% | | 100% |
| En la organización la jerarquía es clara | 46 | 0 | 100% | | 100% |
| Identifico bien las políticas del hospital | 46 | 0 | 100,00% | | 100,00% |
| Conozco la estructura organizativa del Hospital | 46 | 0 | 100,00% | | 100,00% |
| En el Hospital no existen muchos papeleos | 26 | 20 | 57% | 43,47% | 100,00% |
| Productividad se ve afectada por la falta de organización | 25 | 21 | 54,34% | 45,65% | 99,99% |

ANÁLISIS:

En la organización existe claridad de roles y tareas, la jerarquía es clara como también lo es su estructura organizativa y políticas el 100% afirma que esto se da. El 57% considera que no existen muchos papeleos o burocracias dentro de la organización versus el 43.47% que si dice que lo hay. Valores similares se repiten y consideran que la productividad si se ve afectada por esta situación.

3.2 RESPONSABILIDAD

TABLA 3

| ORACION | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|--|----|----|---------|---------|---------|
| No se confía en criterios individuales todo se verifica dos veces | 40 | 6 | 86,96% | 13,04% | 100,00% |
| A mi superior le gusta que yo haga mi trabajo solo sin su supervisión | 36 | 10 | 78,26% | 21,74% | 100,00% |
| Mis jefes solo trazan planes, del resto me ocupo yo | 32 | 14 | 69,57% | 30,43% | 100,00% |
| Tomo iniciativa y soy autónomo | 38 | 8 | 82,61% | 17,39% | 100,00% |
| Nuestra filosofía es resolver problemas | 42 | 4 | 91,30% | 8,70% | 100,00% |
| Existen mil excusas cuando se comete un error | 28 | 18 | 60,87% | 39,13% | 100,00% |
| La mayoría de la organización son irresponsables | 29 | 17 | 63,04% | 36,96% | 100,00% |

ANÁLISIS:

En esta dimensión de responsabilidad, se puede notar que mayoritariamente el 86.96% aseveran que las decisiones individuales se verifican dos veces, como también se percibe que son profesionales autónomos con mucha iniciativa en sus labores (82.61%), además de ser capaces y resolutivos (91.30%). El 78% considera que las actividades laborales son bien hechas y que no necesitan de la supervisión de sus jefes inmediatos, contrariamente el 63% manifiesta que la mayoría de colaboradores de la institución no toman responsabilidad de sus errores y que se excusan de múltiples maneras.

3.3 RECOMPENSA

TABLA 4

| ORACION | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|--|----|----|---------|---------|---------|
| Existe un buen sistema de promoción, el mejor asciende | 31 | 15 | 67,39% | 32,61% | 100,00% |
| Existen más recompensas que amenazas y críticas | 23 | 23 | 50% | 50% | 100,00% |
| Existen recompensas de acuerdo al desempeño | 10 | 36 | 21,74% | 78,26% | 100,00% |
| En este Hospital hay muchísima crítica | 19 | 27 | 41,30% | 58,70% | 100,00% |
| No nos felicitan por hacer un buen trabajo | 15 | 31 | 32,61% | 67,39% | 100,00% |
| Cuando cometo un error me multan o castigan | 27 | 19 | 58,70% | 41,30% | 100,00% |

ANÁLISIS

El 67.39% considera que el HLPS tiene un buen sistema de promoción o ascensos, versus el 32.61% que no lo piensa así. La mitad refiere que existen más recompensas que amenazas y críticas, como obviamente la otra mitad piensa que no es así. La mayoría de la muestra con un 78.26% asevera que no existen recompensas de acuerdo al desempeño de los trabajadores, así también que no hay reconocimiento por la realización de un buen trabajo (67.39%) de forma similar sienten que hay muchísima crítica en la organización (58.70%). El 58.70% menciona que en el momento que se cometen errores estos son sancionados.

3.4 RIESGO

TABLA 5

| ORACION | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|--|----|----|---------|---------|--------|
| Nuestra filosofía es hacer las cosas lentas pero con seguridad | 17 | 29 | 36,96 | 63,04 | 100,00 |
| La organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | 39 | 7 | 84,78 | 15,22 | 100,00 |
| La organización se arriesga para ser competitiva | 33 | 13 | 71,74 | 28,26 | 100,00 |
| Las decisiones se toman con precaución para ser efectivos | 43 | 3 | 93,48 | 6,52 | 100,00 |

ANÁLISIS:

En este grafico se visualiza la percepción de las trabajadoras con respecto al riesgo que toma el hospital en momentos críticos. En casi su totalidad con el 93.48% opinan que la institución es precavida en sus decisiones con el fin de ser efectivos, seguido con una mínima diferencia el 84.78% asevera que la organización ha tomado los riesgos necesarios en los momentos oportunos. El 71.74% considera que el hospital se arriesga para ser más competitiva pero al mismo tiempo su filosofía es hacer las cosas lentas pero con certeza y seguridad.

3.5 RELACIONES

TABLA 6

| RIESGO | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|---|----|----|---------|---------|--------|
| Existe un ambiente amigable entre las personas de esta organización | 32 | 14 | 69,57% | 30,43% | 100% |
| Existe un clima de trabajo amigable y sin momentos tensos | 27 | 19 | 58,70% | 41,30% | 100% |
| Es difícil llegar a conocer a las personas de este Hospital | 25 | 21 | 54,35% | 45,65% | 100% |
| Las personas de este Hospital tienden a ser frías y distantes | 29 | 17 | 63,04% | 36,96% | 100,0% |

ANÁLISIS

En una empresa las relaciones son fundamentales para un clima laboral favorable o desfavorable. Entre el jefe y los trabajadores el 86.96% consideran que tienen relaciones agradables, el 69.57% una cifra menor a la anterior refieren que si existe un ambiente amigable entre todas las personas de la organización. Pero sin embargo un valor similar (63.04%) menciona que las persona de esta organización tienden a ser frías y distantes. El 54.35% reafirmando la aseveración que precede, creen que es difícil llegar a conocer las personas de la organización pero de forma contraproducente también dicen que existe un clima de trabajo agradable y sin tensiones (58.70%). Si se podría dilucidar mejor da a comprender que ellos son trabajadores que se llevan bien, trabajan en equipo, es un ambiente agradable pero no son amigos.

3.6 DESEMPEÑO

TABLA 7

| RIESGO | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|--|-----------|-----------|-----------------|-----------------|--------------|
| En este Hospital se exige un desempeño bastante alto | 46 | | 100% | | |
| La gerencia del hospital piensa que todo trabajo puede ser mejorado | 46 | | 100% | | 100% |
| En la organización presionan para mejorar el desempeño personal y grupal | 40 | 6 | 86,96% | 13,04% | 100% |
| La dirección piensa que la satisfacción laboral influye a la productividad | 40 | 6 | 86,96% | 13,04% | 100% |
| Aquí es más importante llevarse bien con todos que el buen desempeño | 25 | 21 | 54,35% | 45,65% | 100% |
| Me siento orgulloso de mi desempeño | 46 | | 100,00% | 0,00 | 100% |

ANÁLISIS

El desempeño dentro del HLPS, al ser una entidad pública tiene muchas normativas y evaluaciones de desempeño. En su totalidad la muestra de profesionales de enfermería consideran que el HLPS les exige tener un rendimiento bastante alto, ya que la dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar de forma continua y así mismo cada una de las encuestadas se siente orgullosa del desempeño que tiene en la organización (100%). El 86.96% cree que la dirección del hospital considera que su satisfacción laboral mejor la productividad y que también la organización de igual manera presiona para mejorar el desempeño individual y grupal.

3.7 COOPERACIÓN/ TRABAJO EN EQUIPO

TABLA 8

| RIESGO | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|---|----|----|---------|---------|-------|
| Si cometo un error soy mal visto por mis superiores | 36 | 10 | 78,26% | 21,74% | 100% |
| Los jefes se preocupan por mis sueños y metas futuras | 29 | 17 | 63,04% | 36,96% | 100% |
| No existe confianza entre las personas de esta organización | 29 | 17 | 63,04% | 36,96% | 100% |
| Mi jefe y compañeros me ayudan en las labores difíciles | 42 | 4 | 91,30% | 8,70% | 100% |
| Mis jefes enfatizan el factor humano, en cómo nos sentimos | 36 | 10 | 78,26% | 21,74% | 100% |
| Si cometo una equivocación todo lo ve mal mi superior | 36 | 10 | 78,26% | 21,74% | 100% |

ANÁLISIS:

Esta dimensión de trabajo en equipo y cooperación tiene relación con el apoyo oportuno, el nacimiento de un espíritu de equipo con el objetivo de lograr las metas de la empresa. Las enfermeras consideran en un 91.30% que los jefes y los compañeros siempre están presentes en las labores difíciles, el 78.26% cree que los líderes de la organización enfatizan el factor humano, en cómo se sienten los colaboradores, pero contraproducentemente cuando existen equivocaciones los jefes ven esos errores de forma negativa. El 63.04% asevera que no existe un ambiente de confianza entre los compañeros de la organización (esto coincide con los datos

registrados en la dimensión Relaciones, grafico #5. El 63.05% afirma que los jefes de la organización si hablan de las aspiraciones de los trabajadores dentro de la organización.

3.8 CONFLICTO

TABLA 9

| RIESGO | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|--|----|----|---------|---------|-------|
| En esta Hospital es mejor mantenerse callado para evitar desacuerdos | 15 | 31 | 32,61 | 67,39 | 100% |
| Nuestros jefes creen que es saludable los conflictos entre áreas | 25 | 21 | 54,35 | 45,65 | 100% |
| Los jefes siempre estimulan las discusiones entre individuos | 23 | 23 | 50,00 | 50,00 | 100% |
| Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo mi jefe | 33 | 13 | 71,74 | 28,26 | 100% |

ANÁLISIS:

La organización compuesta por seres humanos, con sentimientos y caracteres diferentes, opiniones variadas, y culturas adquiridas en los hogares. Es común que existan conflictos y controversias entre sus colaboradores, en el caso del HLPS el 67.39% considera que en la organización es mejor mantenerse callado para evitar desavenencias y desacuerdos. Sin embargo el 54.35% opina que los jefes creen que es saludable la existencia de conflictos en las áreas, además de que se encuentra dividida la percepción de que los líderes del HLPS estimulan las

discusiones entre individuos (50%). El 71.74% opina que si cuentan con la apertura de poder expresar lo que piensan así sus jefes no estén de acuerdo con dicha opinión.

3.9 IDENTIDAD

TABLA 10

| RIESGO | SI | NO | SI % | NO % | TOTAL |
|---|----|----|---------|---------|-------|
| Me siento orgulloso de pertenecer a este Hospital | 43 | 3 | 93,48% | 6,52% | 100% |
| Me siento que soy parte de un equipo de trabajo que funciona muy bien | 42 | 4 | 91,30% | 8,70% | 100% |
| Percibo que los demás trabajadores no son leales al Hospital | 28 | 18 | 60,87% | 39,13% | 100% |
| En este Hospital cada uno se preocupa por sí mismo | 30 | 16 | 65,22% | 34,78% | 100% |

ANÁLISIS:

La pertenencia y orgullo de pertenecer a una institución es como un motor que impulsa a desarrollar las actividades laborales de forma “voluntaria” y con una sonrisa. En el caso aquí graficado tenemos que el 93.48% de las profesionales de enfermería se sienten orgullosas de trabajar en el HLPS, así de forma similar con el 91.30% se sienten parte de un equipo que funciona bien. El 60.87% siente que no existe mucha lealtad por parte del personal hacia la organización y el 65.22% afirman que dentro del trabajo las personas se preocupan solo de sus propios intereses. Este último dato tiene cierto parecido con la dimensión relaciones en la que se expuso el hecho de que si bien existe el trabajo en equipo también existen las malas relaciones interpersonales.

CAPITULO 4

4. PROPUESTA DE UN PLAN DE INTERVENCIÓN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL HOSPITAL GENERAL LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR SANTA ELENA

4.1 ANTECEDENTES

En el mundo existen diversas instituciones que han recibido premios por parte de Great Place to work Institute, quienes son una empresa global de investigación, asesoría y capacitación, especializada en la valoración y transformación del ambiente laboral, ellos diagnostican la empresa y aparte premian a las instituciones que ya posean un clima laboral favorable. Esto es una situación motivante que empodera al colaborador y le hace sentir confort de trabajar en su organización.

En el sector público en nuestro país, no se cuenta con evaluaciones de clima laboral. Pero sin embargo durante el transcurso de este año 2014, el MSP ha sometido a cuarenta y cuatro hospitales de su jurisdicción a procesos de acreditación con la International Accreditation Canadá, quienes son una ONG canadiense que trabaja en más de cuarenta países de forma especial con los ministerios de salud. Entre las normas para la organización eficaz que ellos exponen se encuentran algunas de las dimensiones de Litwin y Stringer tales como: claridad en las funciones y responsabilidades, infraestructura necesaria, mejora de la calidad, planificación, organización, dirección, control de recursos, seguridad del paciente entre otras. (Canada, 2014)

El Hospital Liborio Panchana fue sometido a este proceso de acreditación y en el mes de diciembre del 2014 fue el segundo hospital acreditado del Ecuador y de Hispanoamérica. Consecuentemente en este estudio que se realizó se evidencia el nivel de satisfacción laboral que posee su personal. Es una gran iniciativa por parte del Ministerio de salud pública y que con certeza motivara a sus colaboradores para continuar con su proceso de mejora con más ahínco.

Si bien no la pretensión de otorgarle este reconocimiento al Hospital Liborio Panchana, es si, poder proponer un plan de mejora de su clima laboral, justamente, en aquellos puntos detectados frágiles y que ya fueron expuestos en páginas anteriores. Los estudios de clima laboral, en este caso, fue el estudio de las percepciones de los integrantes de la institución, quienes demuestran las exigencias de calidad y excelencia que solicitan los empleados, y que si no son atendidos, influyen de forma negativa en la motivación de los colaboradores de la empresa.

4.2JUSTIFICACIÓN

Dentro del ambiente laboral tan exigente que predomina en un hospital, requerimientos de diversos orígenes (pacientes, familiares de pacientes, supervisores, profesionales de otras disciplinas etc.) y que en medio de este se encuentre la licenciada de enfermería, es necesario que la institución mantenga un óptimo clima laboral y un nivel de motivación optimo, y así los procesos puedan fluir sin interrupciones y en armonía.

Con el objetivo de proporcionar alternativas de solución a los problemas ya existentes del clima laboral en el Hospital Liborio Panchana se elabora esta propuesta que pretende mejorar el

clima laboral ya existente, promoviendo las relaciones interpersonales necesarias para un buen funcionamiento en beneficio de los usuarios, empleados y como institución pública en general. Orientando los valores, aprovechando al máximo el talento humano y así mejorar y mantener un óptimo clima organizacional. El cliente externo es altamente perceptivo a este clima, y sabe cuándo en el ambiente se respira paz o tormenta. El ambiente laboral adecuado generara más aceptación por la población que es atendida con eficiencia, amabilidad y responsabilidad. Que mejor que una institución de salud prodigue esto.

4.3 OBJETIVOS:

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento y fortalecimiento del clima laboral del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer estrategias y pautas para mejor el clima laboral del HLPS
2. Crear un ambiente y condiciones climáticas favorables para la mejoría en la satisfacción del desempeño laboral y de las relaciones interpersonales
3. Mejorar la interacción entre todas las personas a nivel vertical y horizontal fomentando el trabajo en equipo y manejo de conflictos.
4. Diseñar un sistema de recompensas para los colaboradores del HLPS.

4.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En resumen de los resultados obtenidos en la medición del clima laboral a la que se sometieron las profesionales de enfermería del HLPS se constató que las dimensiones de RECOMPENSA, MANEJO DE CONFLICTOS, Y RELACIONES INTERPERSONALES fueron las que se evidenciaron son los puntos débiles y que estarán presentes en esta propuesta. De manera que se potencien las fortalezas y aminoren esas debilidades halladas. Entre las fortalezas están la estructura organizacional, responsabilidad, desempeño, trabajo en equipo, riesgos, e identidad. La principales estrategias serán las capacitaciones insitu, y virtuales, además de integración entre compañeros mediante encuentros o retiros, recompensas no monetarias y fomento del trabajo en equipo.

- **RESPONSABLES**

Lic. Joicy Franco, autora del proyecto

Dr. Miguel San Martin, gerente del hospital

Lic. Ahmed Pomares, coordinador de enfermería

4.5 ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

- Las charlas magistrales se desarrollaran bajo modalidad presencial utilizando estrategias didácticas, fomentando la atención visual ya que se decoraría el auditorio con personajes históricos y deportistas que lucharon con su carácter y circunstancias adversas pero que triunfaron a pesar de ello. Todo en un ambiente descontraido y que

pueda incitar al trabajo en equipo de los colaboradores. Se invitara a un especialista en relaciones humanas e inteligencia emocional.

Duración: 4 días, una vez por semana, 1 hora diaria.

- Charlas in situ: Se la denomina así porque se realizaran visitas a los puestos de trabajo y brindara un momento de romper el hielo entre los compañeros ahí presentes con dinámicas que dejen un mensaje de trabajo en equipo como un coffee break o souvenir.

Duración: una vez por semana, 1 hora diaria.

- Creación de fan page: en nuestros tiempos casi todas las personas poseen un perfil en Facebook se creara esta página para poder dar a conocer las actividades del hospital y reconocimiento diario a un trabajador con su fotografía en la cual se halaguen sus cualidades y virtudes. Así como premiar al mejor trabajador del mes.

Duración: indefinida

- Capacitación del personal de talento humano con respecto a la aplicación de la guía de Litwin y Stringer para que midan el clima laboral ano a ano.

Duración: 3 días, 6 horas en total.

4.6 BENEFICIARIOS

Todos los trabajadores de Hospital Liborio Panchana Sotomayor tanto administrativos y personales de salud.

4.7 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

Las actividades y responsables del este plan de mejoramiento del clima laboral fueron definidas a partir de la medición del clima laboral que fue ejecutado en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor las mismas que se detallan a continuación:

4.8 PLAN DE EJECUCIÓN

TABLA 11

| DIMENSIONES IDENTIFICADAS | METAS | ESTRATEGIAS | RESPONSABLES | TIEMPO DE EJECUCIÓN |
|--|---|---|--|---------------------|
| Capacitación/ curva de aprendizaje | Empleados que superen sus expectativas académicas, investigativas, y que puedan adquirir más conocimientos en todas las áreas del HLPS. | -Aumentar rotación, cambio trimestral de área con inducción previa. -Realización de congresos o seminarios internos con concursos de investigación científica -Implementación de manual de protocolos | Coordinador de departamento de Enfermería Coordinador departamento de docencia. Jefas de áreas | Largo plazo |

| | | | | |
|-----------------------|--|--|---|-------------|
| | | <p>de enfermería de acuerdo a cada área.</p> <p>-Capacitación continua de farmacología, y avances de los cuidados de enfermería.</p> <p>-Intercambio de conocimientos en otras instituciones hospitalarias, pasantías para realizar Benchmarking a nivel internacional</p> | | |
| Motivación y estímulo | Empleados motivados y comprometidos, y con alto grado de pertenencia a la institución. | Nombrar al empleado del mes de cada área, además del reconocimiento obtendría una bonificación económica extra (mediante donativo de | <p>Coordinador de enfermería</p> <p>Coordinador de Talento Humano</p> <p>Jefas de áreas</p> | Largo plazo |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | <p>algún proveedor)</p> <p>-Realización de mañanas de integración y campeonatos deportivos.</p> <p>-Visitas semanales del jefe de enfermería donde pregunte el estado anímico de las enfermeras si han presentado problemas en las áreas etc.</p> <p>-Realizar retroalimentación de los empleados mediante buzón de sugerencias y encuestas.</p> <p>-Permitir que el día</p> | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|---------------|
| | | <p>del cumpleaños puedan salir temprano.</p> <p>-Tener un uniforme distintivo de cada área y que pueda ser usado una vez por semana.</p> <p>-Premiar las mejores áreas en varias categorías: orden, decoración alusiva a salud, los más puntuales, los de mejor asistencia etc.</p> | | |
| Relaciones Humanas | <p>Mayor integración de los empleados con sus pares y superiores, con relaciones corteses y conversaciones asertivas.</p> | <p>-Realización del congreso de relaciones humanas dictada por expertos en psicología organizacional</p> <p>-Realización de análisis de personalidades</p> | <p>Coordinador de enfermería</p> <p>Coordinador de Talento Humano</p> <p>Jefas de áreas</p> | Mediano plazo |

| | | | | |
|----------------------|--|---|-------------------------------|------------|
| | | <p>mediante instrumentos de medición e informes de resultados obtenidos, puntos débiles y fuertes de cada trabajador.</p> <p>-Efectuar reuniones de confraternización y camaradería en diversas fechas.</p> <p>-Implementar cursos de comunicación organizacional</p> | | |
| Manejo de Conflictos | Mejorar la resolución de conflictos entre los trabajadores y superiores. | -Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos | Coordinador de talento Humano | permanente |

| | | | | |
|---------------------------|--|--|---|------------|
| | | -Fomentar la libre comunicación y transmisión de los problemas a los superiores para su resolución | | |
| Horarios | Modificar los horarios de trabajo para mejorar la puntualidad y asistencia de los profesionales foráneos | -Elaborar propuestas de horarios flexibles y rotativos según apreciación de los profesionales de enfermería foráneos | Coordinador de enfermería | permanente |
| Remuneración no económica | -Mejorar el ambiente laboral, y que el trabajo pueda ser compatible con la vida familiar y | -Fomentar la vida familiar del colaborador otorgándole todos los domingos de un mes libre. | Coordinador de enfermería Jefas de áreas | permanente |

| | | | | |
|--|---------------------------|---|--|--|
| | personal del colaborador. | -Horarios rotativos y flexibles. -Reconocimiento a todos los colaboradores por su labor realizada. | | |
|--|---------------------------|---|--|--|

4.9 ALCANCE

La capacitación tiene como principal importancia que el receptor de esta, logre el incremento y fortalecimiento de su eficiencia en el puesto que desempeña, no tan solo de sí mismo sino de su organización. Como se capacita? Pues con diversos recursos y técnicas que en estos tiempos se han vuelto muy complicados, en la actualidad todo lo que nosotros permitimos que entre en nuestro cerebro en su mayoría proviene de lo visual ya no lo auditivo. Entonces el “bla, bla” no se concibe en esta propuesta la cual invita a que todo pueda ser llevado a cabo con estrategias creativas e innovadoras.

Al tener nuevas herramientas con un personal capacitado y motivado la atención que llega al cliente externo se va a evidenciar con un nivel superior al anterior donde quedo atrás los gritos, malos tratos, discriminaciones e inexistencia del trabajo en equipo. Cabe recalcar que todo aquello que tiene que ver con la salud es un servicio que nadie quiere llegar a necesitar, es decir las personas no buscan voluntariamente ser atendidas en un hospital. Por lo cual es un bien social de mucha relevancia en el que debe existir un equilibrio entre los derechos sociales y las

responsabilidades de los profesionales de la salud en atender a ese ser humano que llega a la institución. Con equidad y buen trato.

Esta propuesta llega a todos los colaboradores desde el auxiliar de servicios varios hasta la más alta gerencia del hospital. Y lo mejor a la calidad de atención al cliente externo, en este caso de la población de la provincia de Santa Elena. El talento humano es la piedra angular de toda empresa, las personas son las que construyen o destruyen una organización, que mejor que invertir en ese talento que será el principal artífice de éxito del HLPS.

4.10 FACTIBILIDAD

- FACTIBILIDAD OPERATIVA

De acuerdo a la operatividad si es factible ya que el Hospital Liborio Panchana Sotomayor cuenta con jefaturas de enfermería en cada área quienes podrían ser los veedores y ejecutores de esta propuesta de mejora además de pertenecer al Ministerio de Salud pública principal regente de la salud en nuestro país y cuyo apoyo al hospital siempre ha estado presente.

- FACTIBILIDAD TÉCNICA

En cuanto a este ítem las jefaturas de área y la coordinación de talento humano no poseen la habilidad suficiente con respecto a la motivación del personal y se requeriría capacitación previa de todas estas estrategias para poder ser aplicadas.

- FACTIBILIDAD ECONÓMICA

En cuanto a lo que se refiere a presupuestos, no es factible económicamente ya que es una institución pública, pero, con una buena autogestión para obtener recursos monetarios, o la

utilización de convenios con los proveedores de insumos y medicamentos se podría llevar a cabo el plan estratégico aquí mencionado.

4.11 RESULTADOS ESPERADOS.

- Una elevada motivación del personal de enfermería
- Mejor desenvolvimiento y desempeño de sus funciones
- Mayor rotación en el empleo para valorar curva de aprendizaje
- Menores tasas de ausentismo.
- Menos quejas o conflictos
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización

4.12 PRESUPUESTO

TABLA 12

| Detalle | Semestre de planificación | Descripción del detalle | Unidad | Cant | Total |
|--|---------------------------|--|--------------|--------------|---------------|
| <i>Materiales e insumos</i> | | | | | |
| Material de oficina | 1,2 | Materiales de oficina al mes | 250 | 8 | 2000 |
| <i>Contratación de servicios técnicos y de apoyo</i> | | | | | |
| Coordinador de talleres | 1,2 | sueldo mensual | 1200 | 2 | 2400 |
| Psicólogo industrial | 1,2 | sueldo mensual | 1200 | 2 | 2400 |
| <i>Gasto de organización de eventos</i> | | | | | |
| Talleres de manejo de conflictos | 1 | Impresión del material, coffe brea y publicidad | 1000 | 1 | 1000 |
| Talleres de relaciones humanas | 2 | Impresión del material, coffe brea y publicidad | 1000 | 1 | 1000 |
| Talleres de capacitación continua | 2 | Impresión del material, coffe break y publicidad | 1000 | 2 | 2000 |
| Encuentros de confraternización | 2 | Local, alimentación, transporte | 1500 | 2 | 3000 |
| <i>Imprevistos</i> | | | | | |
| Varios | 1,2 | Todo aquello que se escape en los otros ítems | 4% del total | | 456 |
| | | | | total | 12.256 |

4.13 COSTO BENEFICIO

El Hospital Liborio Panchana Sotomayor , en la actualidad cuenta con personal sanitario suficiente, infraestructura amplia y moderna, entre ellas un auditorio bien dotado, son fortalezas de la institución y que son de gran beneficio para la aplicación de esta propuesta. En cuanto al beneficio que se obtendría con la realización de este proyecto es invaluable. Es un beneficio no tangible monetariamente pero si se percibirá un ambiente laboral adecuado, y como algo más importante, un personal motivado y que se encuentre satisfecho con su trabajo. Los usuarios se sentirán más a gusto con su atención y el el hospital cumplirá con sus indicadores de atención y la cobertura exigida.

4.14 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado todas las variables de estudio y la propuesta realizada se concluye que:

1. El Hospital Liborio Panchana Sotomayor tiene bien definido la esencia de su existencia y hacia dónde se dirige, es decir tiene bien especificada su misión y visión.
2. En cuanto a la estructura organizacional, existe claridad de roles y tareas para cada uno de sus empleados, la jerarquía es bien conocida, al igual que sus políticas. Sin embargo también se constató que los colaboradores refieren que existe mucho papeleo para realizar los procesos y que la productividad se ve afectada por esto en un 50%.
3. Resalta que los colaboradores en las actividades que desempeñan verifican dos veces sus tareas, de forma autónoma y sin necesidad de que el jefe les esté supervisando (86.96%, 82.61% y 78.26% respectivamente) así como el 91.3% tiene la filosofía de resolver los problemas. Discordantemente el 63.04%

considera que los demás son irresponsables y que se excusan cuando cometen errores 60.87%.

4. Uno de los puntos débiles encontrados en el estudio fue la recompensa. Considera el 50% que existen más recompensas que amenazas y críticas, y cuando se las obtiene son de acuerdo al desempeño del trabajador. En la organización existe muchísima crítica (58.7%), no hay reconocimiento al realizar un buen trabajo (67.39%) y el 67.39% opina que si hay un buen sistema de promoción en el que el mejor ascienda.
5. El Hospital Liborio Panchana Sotomayor si asume riesgos cuando se presenta la necesidad, pero con precaución y seguridad para poder ser efectivos. El HLPS posee la filosofía de realizar los procesos de forma lenta pero con seguridad y llegar a ser más competitivos.
6. Otro talón de Aquiles que se encontró en la medición del clima laboral fue la dimensión de las relaciones. El ambiente laboral se percibe como amigable en un 69.57%, pero a la vez las profesionales de enfermería consideran que no es muy fácil poder llegar a conocer a todas las personas de la organización (54.35%) como también pese a ser un lugar agradable de trabajo, los compañeros son fríos y mantienen sus distancias (63.04%). Durante las encuestas realizadas ciertas profesionales nos comentaban que entre los problemas más comunes que afrontan es el regionalismo que existe entre las profesionales de Santa Elena y las de Guayaquil.
7. El Hospital Liborio Panchana Sotomayor exige un rendimiento bastante alto a sus colaboradores, y esto se evidencia por medio de la gestión directiva quien piensa

que todo trabajo se puede mejorar tanto en desempeño personal como grupal.

Valoran la satisfacción laboral y que esta influye a la productividad.

8. Dentro de la dimensión de la cooperación y trabajo en equipo, resalta el resultado del 91.30% en la que perciben que los jefes y compañeros siempre están prestos a ayudar en las labores difíciles, en enfermería es primordial el apoyo de los colegas en situaciones difíciles. Ya con un 78% se sienten respaldados por sus superiores y que estos enfatizan el valor humano, y en cómo se sienten. Pero cuando se cometen errores estos líderes si son severos. Sin embargo dentro de las aspiraciones que las licenciadas de enfermería tienen son consideradas por sus superiores. Contraproducentemente no sienten que exista confianza dentro de las personas de la organización. (63.04%)
9. La dimensión de conflicto según la percepción de las profesionales de enfermería se identificaron variables interesantes, entre ellas el 67.39% consideran que es mejor callar para evitar desacuerdos, así como también piensan que los jefes creen que es saludable que haya conflictos entre las áreas, pero cuando existen desacuerdos estimulan las discusiones entre los individuos. El 71.74% se siente con la apertura suficiente de expresarse así los demás no estén de acuerdo con sus ideas.
10. El 93.48% se siente orgullosa de pertenecer al Hospital Liborio Panchana Sotomayor y se sienten parte de un equipo que funciona bien. Pero así mismo piensan que no existe mucha lealtad a la organización por parte de los demás colaboradores y que cada cual se preocupa de sus propios intereses.
11. El clima laboral del Hospital Liborio Panchana Sotomayor es favorable en su mayoría de dimensiones, los resultados obtenidos revelan puntos que deben ser

fortalecidos, entre ellos la recompensa, las relaciones y los manejos de conflictos. Pero sin embargo las demás variables demuestran una gestión muy positiva y que es consecuente con todos los logros de esta institución durante el año 2014.

4.15 RECOMENDACIONES

En vista de todas las conclusiones obtenidas de este estudio con respecto al clima laboral percibido en el Hospital Liborio Panchana Sotomayor se recomienda lo siguiente

1. Considerar realización de capacitaciones, seminarios, congresos periódicos que hagan énfasis en temas de fortalecimiento de las relaciones humanas
2. Utilizar la interacción diaria con el personal de enfermería y permitir la retroalimentación por parte de ellos en reuniones periódicas.
3. Permitir que los colaboradores asistan a cursos, congresos y conferencias, mediante convenios de pago o becas del ministerio de salud pública y que así se sientan respaldados por la institución.
4. Mediante a un sondeo en todas las áreas escuchar al personal de enfermería sus opiniones y deseos de temas específicos para ser capacitados.
5. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que el personal de enfermería cuando ya su curva de aprendizaje se encuentre al máximo, pueda rotar por otras áreas enriqueciéndose en conocimiento y habilidades.
6. Solicitar a la dirección nacional de talento humano del Ministerio de salud publica dé lectura a este plan y poder lograr su apoyo para su aplicación.
7. Cuando ya se haya ejecutado esta planificación de mejora, se aconseja realizar un sondeo por medio de encuestas o grupos focales para medir el impacto del mismo en el personal.

8. Fomentar evaluaciones anuales que midan el clima laboral no tan solo en área de enfermería sino en todas las secciones del Hospital y que exista una comisión especializada en este tema así como en la mejora continua del clima laboral en todo el Hospital Liborio Panchana Sotomayor.
9. Que se realice una investigación que dé seguimiento a este tema, y pueda relacionar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores sanitarios

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta , Vanegas. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA.

Revista IIPSI, 13(1), 163.

Adhikari, D. &. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal.

International Journal of Law and , 40-53.

Alcalá, A. B. (2005). *ALERTA*. Madrid, Espana: Diaz de Santos.

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2012). *Diccionario de terminos de recursos humanos*. Buenos Aires: GRANICA.

Ander-Egg, E. (2007). *El trabajo en equipo*. Mexico: Editorial Progreso.

Baguer, A. (2011). *Direccion de personas Un timon en la tormenta*. Madrid: Diaz de Santos.

Beatriz Acosta , Cinthya Vanegas. (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA

CERVECERA. *Revista IIPSI, 13(1), 163.*

Boyle, D. K. (2011). Consensus Standards ffor nursing sensitive care and implications for

certifications. *Consensus Standards ffor nursing sensitive care and implications for*

certifications. Kansas: University of Kansas School of Nursing.

Burns, N. (2012). *Enfermeria basada en evidencia*. Madrid: Elsevier.

Cabaleiro, M. (2010). *Prevencion de Riesgos laborales*. Madrid: Vigo.

Campoy, D. (2010). *Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. Madrid: Ideas

Propias.

Canada, A. (28 de diciembre de 2014). *International Accreditation Canada*. Recuperado el 28 de diciembre de 2014, de

<http://www.internationalaccreditation.ca/accreditation/acstandards.aspx>

Chiang, M. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud y trabajo*, 05-16.

Cruz, S. (2004). *El clima laboral como variable estratégica para contribuir al éxito de las organizaciones. Caso Fundación Mariana de Jesús*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Federico Gan, Gaspar Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

Gan, F. (2012). *Clima Laboral (Vol. 2)*. Madrid: Diaz de Santos.

Gan, Berbel. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

George Bohlander, Scott Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: CENGAGE.

Gimenez, G. B. (2007). *Manual de Recursos humanos*. Barcelona: UOC.

Grajales, T. (6 de Noviembre de 2013). *IUPUEBLA*. Obtenido de Tipos de Investigación:

http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf

Great Place to work. (4 de Noviembre de 2013). Recuperado el 4 de noviembre de 2013, de Que es un lugar excelente en el trabajo: <http://www.greatplacetowork.com.ec/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Griffin, R. (2011). *Administracion*. Mexico: CENGAGE LEARNING.

Hsu MY, K. G. (2006). *Dimensions of hospital nurses' quality of working life*. University of Ulster, US National Library of Medicine, Ireland.

Lange. (2000). *La práctica de enfermería en América Latina*. Pontificia Universidad de Chile, Santiago.

Litwin, Stinger. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Luis Sarries, Esther Casares. (2008). *Buenas practicas de recursos humanos*. Madrid, Espana: ESIC.

Maria del Mar Silva Gonzalez, Jose Luis Santos, Elena Rodriguez, Cesar Hernando. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid: CENGAGE.

Martins, S. P. (2006). Metodologia de la Investigacion Cuantitativa. En S. P. Martins. Caracas: Universidad Pedagogica Experimental Libertador.

McGillis, L. (2005). *Quality Work Environments for Nurse and Patient Safety*. London: Jones and Barlett Publisher.

Michael, A. (2010). Satisfaccion y compromiso del empleado, Psicologia Industrial Organizacional . Mexico: CENCAGE.

Mintzberg, H. (2012). *La Estructuracion de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Nancy Burns, Susan Grove. (2012). *Enfermeria Basada en Evidencia*. Madrid: Elsevier.

Núñez, A. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el clima organizacional. *Panorama socioeconómico*, 92-103.

Olabuenaga, J. I. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Deusto.

Oliver, S. P. (2011). Metodología de la investigación social. Madrid: Dickinson.

OPS. (2011). *Regulación de la enfermería en América Latina*. Washington: OPS.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Paulina Bustos, Mauricio Miranda. (1 de Junio de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Pérez, R. (2012). *Clima Organizacional y Calidad del Cuidado de Enfermería en la Emergencia de Adultos del Hospital Militar del Ejército "Dr. Vicente Salías Sanoja" Fuerte Tiuna, Caracas*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

Robbins, S. (2002). *Conceptos Esenciales y aplicaciones de administración*. México: Pearson Practice Hall.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Sahni, P. (2010). *Administrative Theory*. New Delhi: PHI Learning Private.

Sanchez, M. L. (2013). *Recursos Humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Paraninfo.

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen vivir*. Quito: SENPLADES.

Silva, M. (2009). *Teorias de la administracion*. Sao Paulo: Thomson.

Silva,Santos, Rodriguez, Hernando. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Madrid:
CENGAGE.

Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: CENGAGE.

University, B. G. (7 de Noviembre de 2013). Obtenido de

<http://www.bgsu.edu/departments/psych/io/jdi/>

Zare, H. H. (2012). Determining and Prioritizing the Criteria and Scales of Quality of Work .
European Journal of Social Sciences, 346-359.

Guayaquil, 4 de Noviembre 2014

Dr. Miguel San Martin Abarca

Director

Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

De mis consideraciones

*Le saluda Joicy Anabel Franco Coffre de profesión Licenciada de enfermería. En la actualidad me encuentro cursando la maestría de gerencia en Servicios de la salud en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, y como todo requisito para poder egresar es elaborar mi tesis. Quería solicitarle a usted me concediese la oportunidad de poder realizarla en su distinguida institución. Mi tema de tesis tiene por título: **CLIMA LABORAL PERCIBIDO POR LOS PROFESIONALES DE ENFERMERIA DEL HOSPITAL GENERAL DR LIBORIO PANCHANA SOTOMAYOR, SANTA ELENA 2014**. El cual tiene enfoque cuantitativo, descriptivo, transversal y sería ejecutado mediante la realización de una encuesta que adjunto a este oficio.*

Agradezco muchísimo su atención a esta solicitud y me despido.

Atte



Lic Joicy Anabel Franco Coffre

CI 0922969191

EMAIL: anniafrank18@gmail.com

5102422-0986392909



Cc Dra Elsie Suarez, coordinadora de docencia Hospital General Dr. Liborio Panchana Sotomayor

GRAFICOS RESULTADOS ENCUESTAS

GRAFICO 1

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

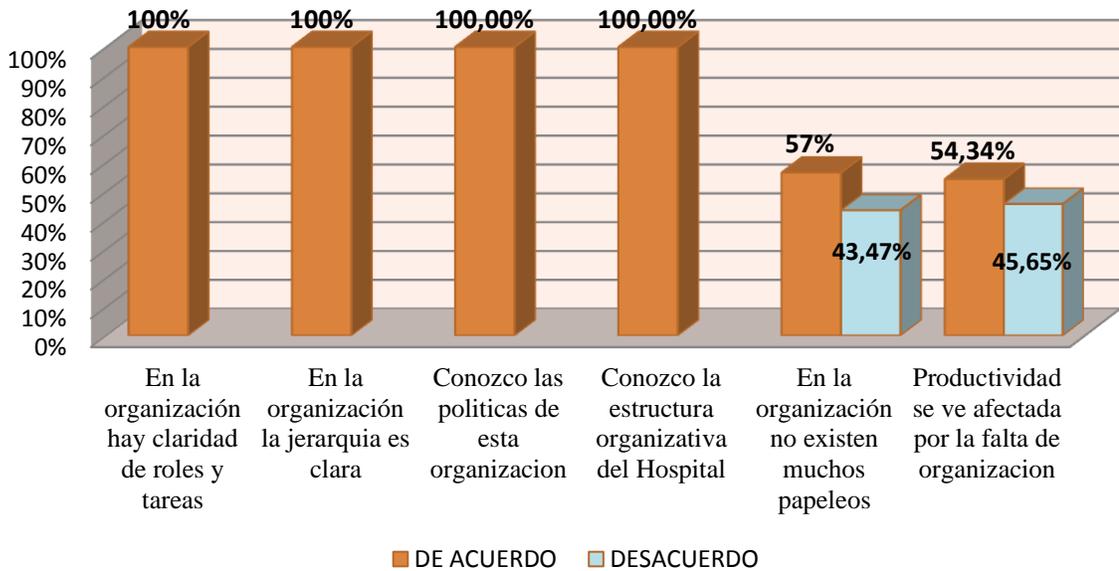


GRAFICO 2

2. RESPONSABILIDAD

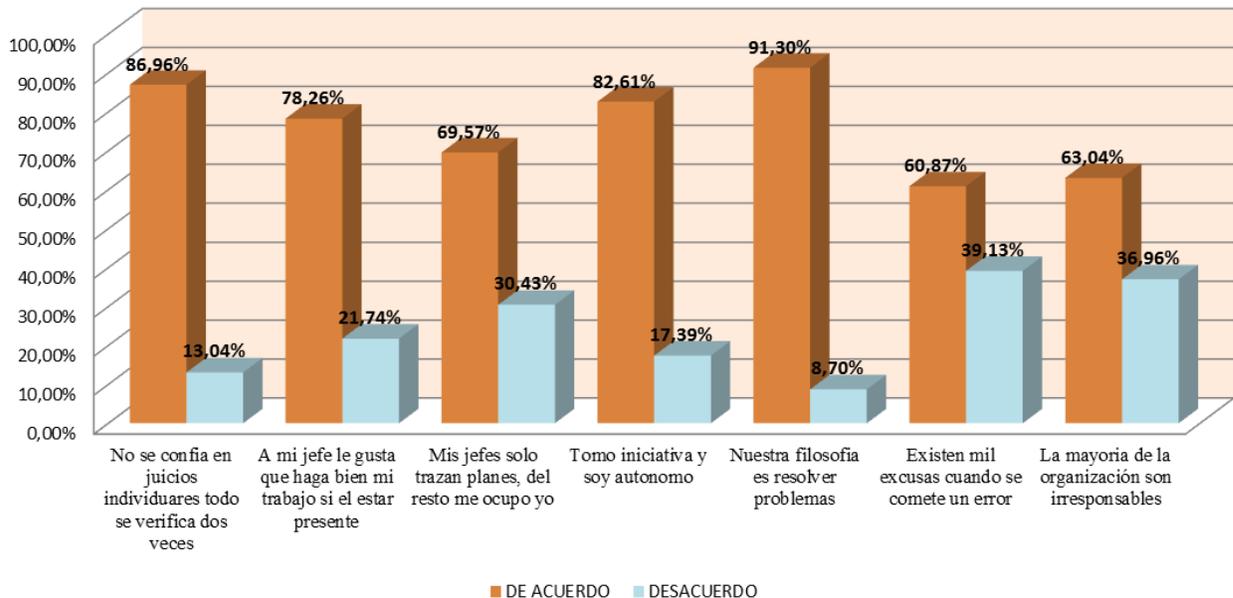


GRAFICO 3

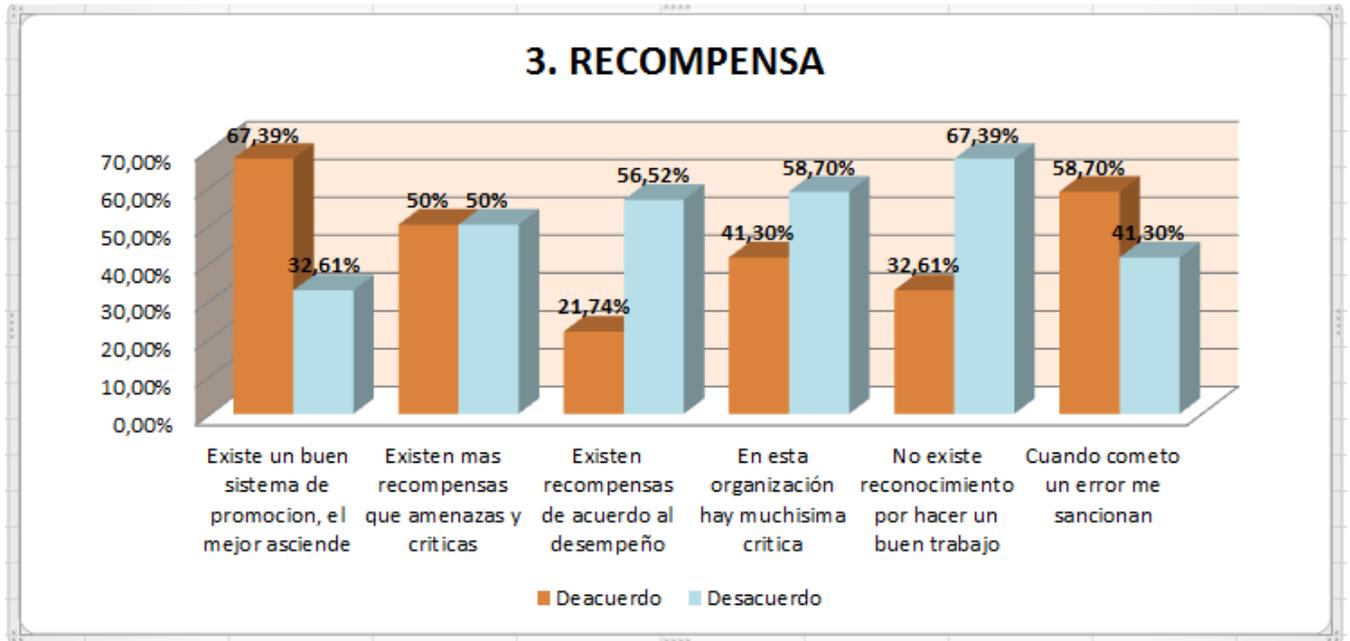


GRAFICO 4

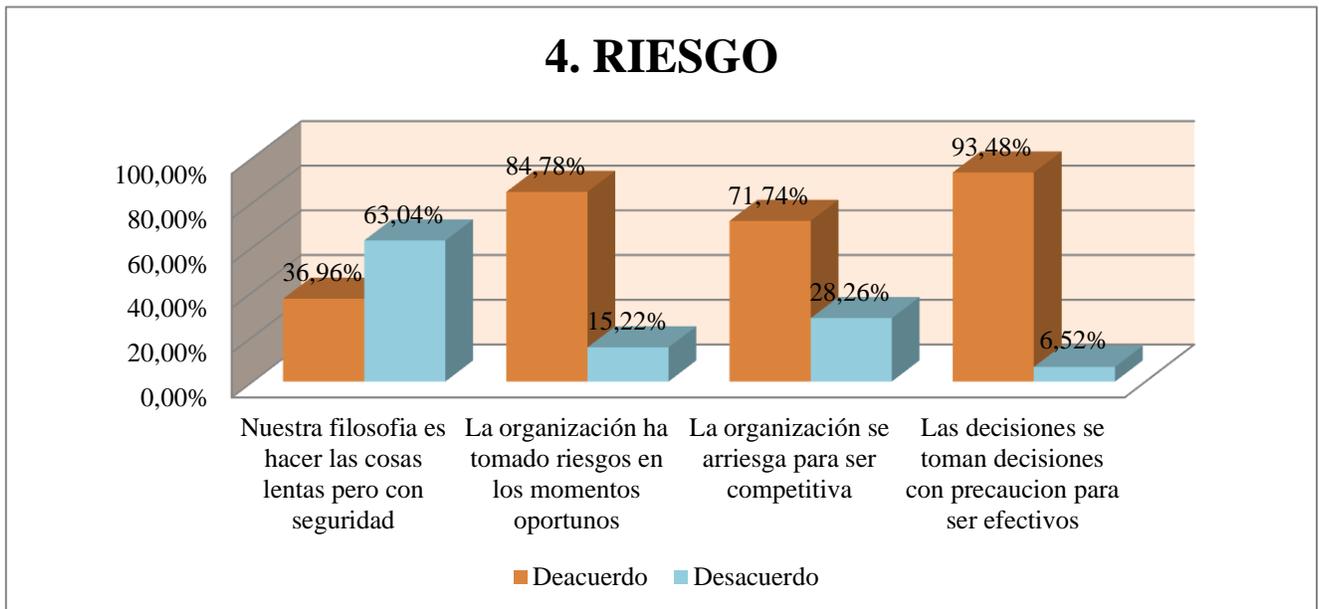


GRAFICO 5

5. RELACIONES

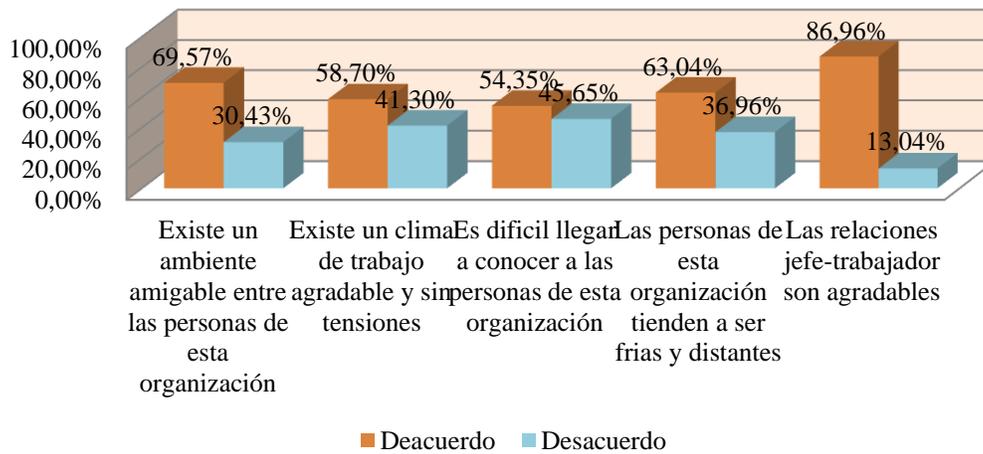


GRAFICO 6

6. DESEMPEÑO

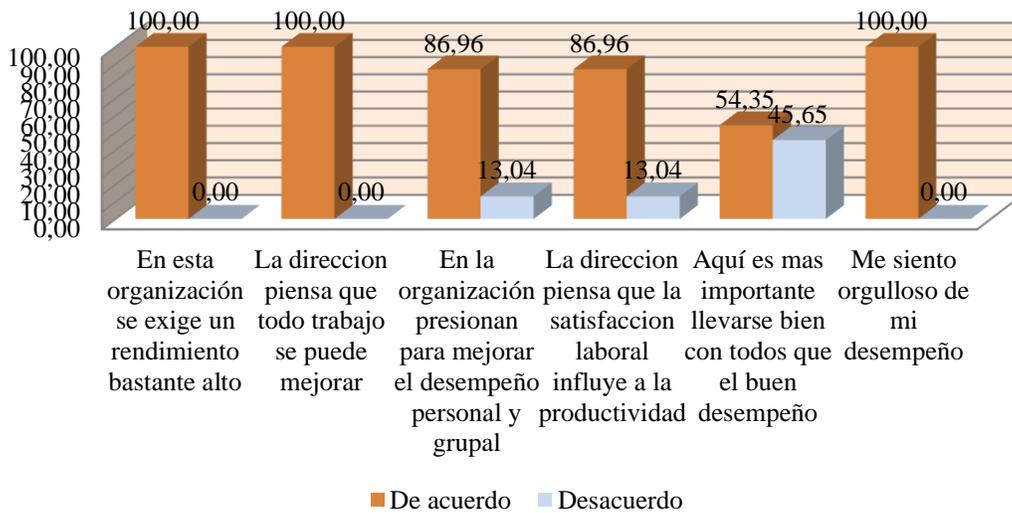


GRAFICO 7

7. COOPERACION/TRABAJO EN EQUIPO

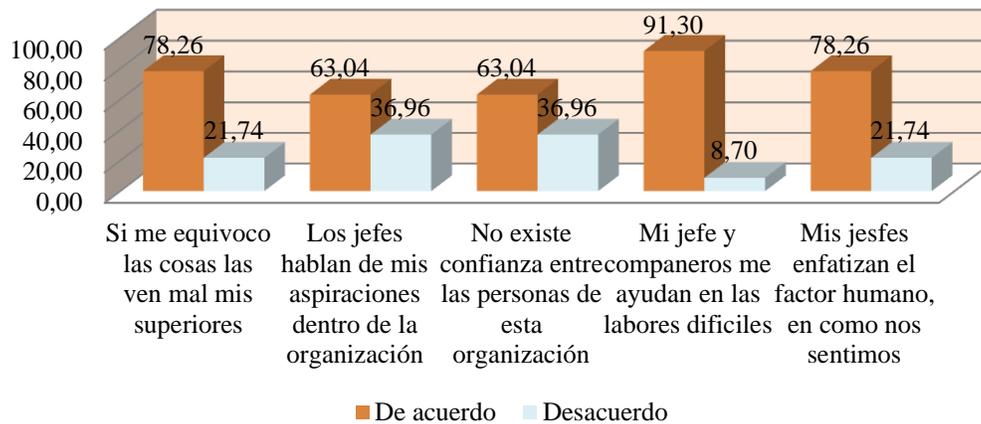


GRAFICO 8

8. CONFLICTO

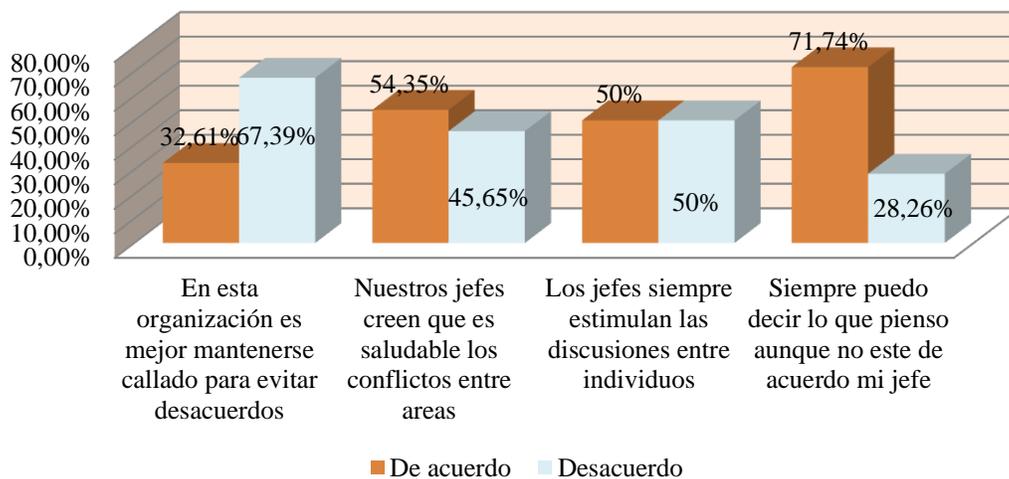
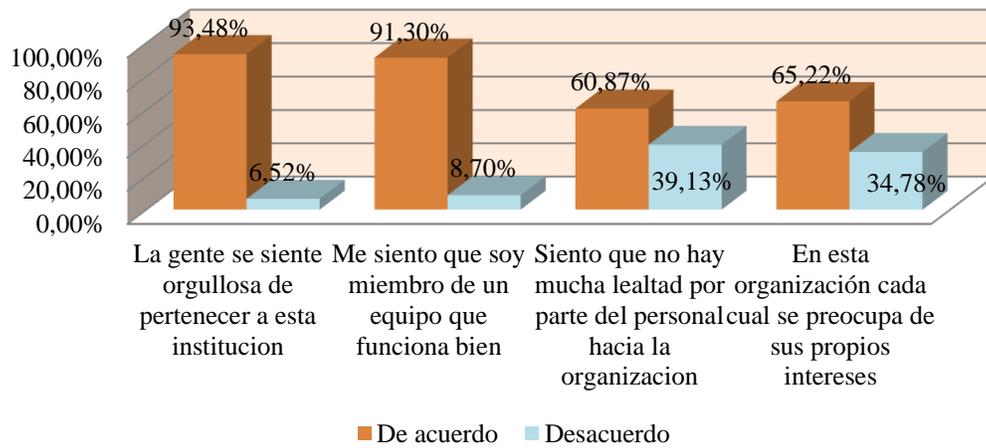


GRAFICO 9

9. IDENTIDAD



Hospital General Liborio Panchana Sotomayor



Ubicación geográfica: Provincia de Santa Elena

Cantón Santa Elena

