



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA-MANAGUA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD**

**INFORME DE TESIS PARA OPTAR COMO MAESTRO EN SALUD PÚBLICA**

**Cultura organizacional y satisfacción del usuario interno del  
Hospital del Valle, San Pedro Sula, Departamento de Cortés,  
Honduras, abril a junio, 2007.**

**Autor: Dr. Juan José Guerra Valle  
Tutor: MSc. Lic. Manuel Martínez M**

**Nueva Segovia, Nicaragua, Julio 2007**

## INDICE

	Páginas
Resumen	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. JUSTIFICACIÓN	5
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
V. OBJETIVOS	7
VI. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA	8
VII. DISEÑO METODOLÓGICO	23
VIII. RESULTADOS	28
IX. ANALISIS DE RESULTADOS	38
X. CONCLUSIONES	45
XI. RECOMENDACIONES	46
XII. BIBLIOGRAFIA	47
XIII. ANEXOS	48

## **DEDICATORIA**

Al Dios Padre, Dios Hijo, y Espíritu Santo, por guiarme, protegerme, librarme y permitirme alcanzar este anhelo.

A mi esposa Denise, a mis hijos, Jarot, Stephanie, nicole, que son la expresión de mi existencia y todo éxito.

A mi madre Josefina, mi padre Juan José (QDDG). Mis hermanos y familiares por creer siempre en mis esfuerzos.

A mis hermanos de comunidad, amigos y compañeros de maestría por su apoyo y amistad demostrada.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todopoderoso, máxima expresión de amor y misericordia.

A cada uno de nuestros maestros por su dedicación y entrega.

En especial al maestro y amigo Lic. Manuel Martínez.

A mi familia por su apoyo, razón, estímulo y acción de mi vida.

## RESUMEN

La motivación principal para realizar el presente estudio, tiene como objetivo conocer y analizar la cultura organizacional y la satisfacción del usuario interno del Hospital Del Valle, San Pedro Sula, Departamento de Cortes, Honduras en Abril-Junio 2007.

Para realizar el estudio fueron seleccionados miembros de la institución a diferentes niveles jerárquicos y de función laboral, jefes de servicio, jefes de enfermería, personal administrativo, personal medico para hacer un total de 46 personas a quienes se les practico un cuestionario con preguntas cerradas, sin alternativa de respuesta, donde se recopiló información acerca de la percepción de la cultura organizacional y la satisfacción del usuario interno, también se utilizó una guía de observación activa para valorar , relaciones de competencia, interpersonales, humanas y trato de subordinados y existencia de documentación.

Los datos obtenidos en el presente estudio, en cuanto a los elementos de la cultura organizacional, evidencian que un alto porcentaje de personal desconoce los valores, misión y visión de la institución, pero resalto el hecho de la practica de valores, como respeto, honestidad, sensibilidad humana, y solidaridad. El análisis de liderazgo el 100% considera que es autocrático, la distribución de tareas es equitativa, en la toma de decisiones, las opiniones de los empleados un 73% afirman que sus opiniones son tomadas en cuenta, su trabajo un 100% de entrevistados confirman que lo realizan en equipo, en su valoración considera el 43.5% de los entrevistados es muy bueno, sobre la como fluye la información un 93.5% de los empleados considera que es constante y equitativa, un 87% reciben información por el canal adecuado, la mayoría de los empleados comparten intereses con la institución, y un 93.5% de los entrevistados expresan que la cadena de mando se cumple.

Considero que estos datos pueden ser utilizados por gerencia general y consejo de administración para mejorar las deficiencias o debilidades en la gestión administrativa de hospital del valle, y sobre todo lo que trata de características de liderazgo, la promoción, e incentivo en base a la evaluación de desempeño.

## I. INTRODUCCIÓN

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica

generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. .

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión pro-activa.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa e incentivos basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.(1)

## **II. ANTECEDENTES**

El crecimiento económico, desarrollo industrial acelerado de la zona norte de honduras en especial del departamento de cortes, la demanda de servicios de salud de calidad con el ofrecimiento de alta tecnología de una población demandante y probablemente carente de estos servicios, al igual una población con sistema de seguridad social brindada por el IHSS que tampoco cubre las necesidades de cobertura en los servicios de salud, compañías aseguradoras privadas que no llenaban las expectativas de salud, por sus altos costos. Y es necesario mencionar

que los hospitales privados que existían o existen en san pedro sula prácticamente eran patrimonios familiares y muy selectivos o podría decirse clasista, o difícil acceso a toda la población. Fue en 1993 que se creó la sociedad anónima invasula dando pie a la institución hospitalaria que hoy se conoce con el nombre de Hospital Del Valle, el cual abrió sus puertas el día 05 de septiembre de 1998. Innovando los servicios de atención médica, contando en área hospitalaria con todo el equipo de tecnología de punta, para establecer diagnóstico y tratamientos médicos como quirúrgicos.

Desde la década del Noventa, el Hospital del Valle formalizó alianzas con la Universidad Católica de Honduras, en el mes de Septiembre De 1999, También a establecido a alianzas de orden internacional como ser con los hospitales Baptisth Marzo de año 2000 y Kendall, Mes de Julio del 2005 de la ciudad de Miami, Florida, en los tal forma que experiencia de intercambio y aprendizaje ha permitido a los dirigentes del Hospital, desarrollar una política y planes de mejora de la calidad de atención al usuario externo, pero también al usuario interno, lo cual ha contribuido a crear un clima de competencia y de generación de capacidades humanas.

En la parte médica mantiene un programa permanente de capacitación y cursos y charlas de actualización los cuales son impartidas por su staff de médicos especialistas como médicos residentes asistenciales, esta actividad también se realiza a nivel de enfermería profesional como auxiliar y para todo el personal hay capacitación permanente en el área de atención al cliente.

### **III. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

Los cambios que día a día se llevan a cabo en el mundo entero, en todas las áreas que competen al ser humano, y especial en la salud ya sea esta de orden privado o estatal obliga y obligara a toda las instituciones que se dedican a este rubro a realizar cambios en su estructura organizacional, que le permitan ser competitivos y sobre todo permanecer en el mercado y lógicamente brindando servicios de calidad, la institución hospitalaria donde realizaremos el siguiente estudio es el hospital vanguardia no solo en contenido de tecnología medica sino que cuenta con la organización, respaldo financiero y con el recurso humano tanto medico, de enfermería y administrativo comprometido para que este hospital sea la institución insigne en los servicios de salud en Honduras y según su visión de centro América.

Vemos oportuno y acertada el realizar nuestro trabajo de tesis en este hospital, como antecedente o punto de partida para futuros estudios en este hospital u otro de nuestro país o región, con iguales características, consideramos que aportaremos, contenido y estadística provechosa para cambiar o mejorar alguna conducta o comportamiento ya sea este a nivel de recurso técnico o a nivel administrativo de la institución, y sobre todo establecer su cultura organizacional, que le permita o sistematice sus procesos y procedimientos, para ejercer una constante y permanente cambio, en sus diferentes niveles de atención y servicios.

Se considera que la cultura organizacional contribuye esencialmente en el desarrollo estructural y funcional de toda organización.

#### **IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Conforme a los aspectos planteados anteriormente se propone, la siguiente pregunta del estudio.

La cultura organizacional y el grado de satisfacción del usuario interno del Hospital del valle, en San Pedro Sula, departamento de Cortés, Honduras, Abril – Junio 2007

Con relación al planteamiento del problema del estudio, se formulan las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional presentes en el Hospital del Valle?

¿Cuál es el liderazgo que ejerce la gerencia general mas el consejo de administración, estímulo de trabajo en equipo y solución de problemas?

¿Cuál es el grado de participación con respecto al involucramiento en el cambio y responsabilidad del mismo?

¿Cuál es el grado de satisfacción del usuario interno en la totalidad de lo que implica cultura organizacional del Hospital?

## **V. OBJETIVOS**

### Objetivo General

Analizar la cultura Organizacional y el grado de satisfacción del usuario interno del Hospital del Valle, en San Pedro Sula, Departamento de Cortés, Honduras, en el período de abril, mayo y junio del 2007.

### Objetivos Específicos

1. Identificar elementos presentes de la cultura organizacional en Hospital del Valle
2. Valorar liderazgo de gerencia general de hospital, toma de decisiones y solución de problemas.
3. Analizar el grado de satisfacción del usuario interno en el marco de cultura organizacional del hospital
4. Identificar el nivel de participación del usuario interno del hospital referente a intercambio de información, participación en el cambio, grado de interés y responsabilidad.

## **VI. MARCO DE REFERENCIA**

Las instituciones dedicadas a brindar servicios de salud, son una mezcla de recursos humanos y materiales e insumos que tienen como objetivo brindar salud. Y lo realizan mediante un organigrama y procedimientos creados, para lograr tal fin. Considerándose que los objetivos están definidos e interrelacionados mediante un esquema en el ambiente de la organización.

El hospital en su recorrido como institución, al igual que toda organización ha tenido que ampliar y modernizar su estructura y funcionamiento de acuerdo a la exigencia del usuario, el nivel de desarrollo de la zona como el aumento progresivo de la población demandante, Ha permitido al hospital tener una participación vital el que hacer diario, Y poder lograr y buscar cada día ser la institución hospitalaria con servicios y atención de mejor calidad.

### **Cultura Organizacional:**

#### **Definición de cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

**Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos lo integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores)(2).

### Clasificación de cultura organizacional

Mencionaremos dos tipos de clasificaciones:

1.- Una cultura organizacional puede ser: **Débil o Fuerte**. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar. (Ver recuadro)

CARACTERÍSTIAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable,

		autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

\*Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

## 2.- Clasificación de Jeffrey Sonnenfe

**Cultura Académica:** Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ej. Universidades, hospitales, corporaciones grandes.

**Cultura del Equipo de Béisbol:** Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ej.: las agencias de publicidad.

**Cultura del Club:** Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.

**Cultura de las Fortalezas:** Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ej.: compañías explotadoras de gas, grandes minoristas.

Una cultura organizacional de éxito en un establecimiento de salud es:

**Aquella que tiene orientación a la acción,** es decir que todas las acciones que se realicen en un establecimiento de salud deben ser dinámicas y con procesos de atención ordenados, para reducir los tiempos de espera en la consulta, hospitalización, etc.

**Aquella que tiene orientación al cliente**, tantos externos (paciente, o familiares interesados en la salud del paciente), como clientes internos (trabajadores del establecimiento): satisfacción de sus necesidades. Satisfacer las necesidades de los clientes internos (trabajadores) es lo más importante en inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante para su trabajo que implica por ejemplo: trato horizontal de las jefaturas, capacitación, mejoras en el ambiente de trabajo, recompensas, aumentos de sueldo, etc. Satisfacción de las necesidades de los clientes externos es lo que se llama marketing.

**Aquella que tiene productividad a través de su gente.**

**Aquella que tiene compromiso con los valores positivos.** Ej.: honradez, responsabilidad, puntualidad en la atención, sencillez, capacidad de diálogo, etc.

**Aquella que tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades.** Ej.: en un establecimiento de salud, una de las fortalezas existentes es que los cirujanos de cardiovascular están muy capacitados en técnicas recientes de intervención; una debilidad es que aún en ese establecimiento no se cuenta con el personal de enfermería capacitados para ayudar en ese tipo de intervenciones.

**Aquella organización simple con el personal necesario**, hablar de personal necesario implica un número determinado de personal acorde al tipo de labor de un establecimiento de salud, Ej.: inmunizaciones, se requieren únicamente de 2 vacunadores entrenados para tal labor, ya que con un estudio previo, de acuerdo al ámbito de su población atendida, se **Aquella que tiene rigidez y flexibilidad**, de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. Sí de pronto la demanda de atención en el servicio de urgencias se prevee que se incrementará por las fiestas de fin de año, es necesario dotar al hospital, con mas personal en las guardias hospitalarias(3).

## **Conceptualización de cultura organizacional**

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (1999, p 595), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos

### **Características de la cultura organizacional**

Entre las características principales, se pueden mencionar(2).

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

### **Diagnostico de la cultura organizacional**

Es un tipo de evaluación en la que se interpretan los factores o elementos que generan patrones de comportamiento y valores de un grupo de recursos humanos, a su vez estos influyen los niveles de calidad en los resultados e imagen de la institución.

En las diferentes observaciones que se han realizado bajo ópticas diferentes sobre cultura organizacional, la cultura es apreciada en una visión general, para comprender el comportamiento de las organizaciones. El diagnostico se enfoca principalmente en identificar factores críticos como son, tipo de liderazgo, el poder

del gerente como transmisor de la cultura organizacional, el grado de identificación del personal con los valores de la institución, trabajo en equipo, resolución de conflictos, equidad.

Desde el punto de vista metodológico las pesquisas tienen un valor, tanto en metodologías cualitativas como cuantitativas, además de ser cada vez más común la aplicación de métodos múltiples, como una forma de comprender la cultura organizacional y sus aspectos ideosincráticos, y aquellos con las dimensiones básicas y comunes de diferentes organizaciones, por otro lado se puede verificar la preocupación de cómo estudiar las interrelaciones de la cultura, con otros aspectos de la organización, la tentativa de esclarecer o el modo de analizar los valores, creencias o

significados compartidos por sus miembros, como interfieren en la productividad la satisfacción individual, el clima y los demás aspectos de la vida organizacional.(4)

## **Clima Organizacional**

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

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

## **Cultura Organizacional en los servicios de salud**

Una cultura organizacional de éxito en un establecimiento de salud es:

**Aquella que tiene orientación a la acción**, es decir que todas las acciones que se realicen en un establecimiento de salud deben ser dinámicas y con procesos de atención ordenados, para reducir los tiempos de espera en la consulta, hospitalización, etc.

**Aquella que tiene orientación al cliente**, tantos externos (paciente, o familiares interesados en la salud del paciente), como clientes internos (trabajadores del establecimiento): satisfacción de sus necesidades. Satisfacer las necesidades de los clientes internos (trabajadores) es lo más importante en inicio al cambio de la cultura organizacional, implica una motivación constante para su trabajo que implica por ejemplo: trato horizontal de las jefaturas, capacitación, mejoras en el ambiente de

trabajo, recompensas, aumentos de sueldo, etc. Satisfacción de las necesidades de los clientes externos es lo que se llama marketing

**Aquella que tiene productividad a través de su gente.**

**Aquella que tiene compromiso con los valores positivos.** Ej.: honradez, responsabilidad, puntualidad en la atención, sencillez, capacidad de diálogo, etc.

**Aquella que tiene conocimiento de sus fortalezas y debilidades.** Ej.: en un establecimiento de salud, una de las fortalezas existentes es que los cirujanos de cardiovascular están muy capacitados en técnicas recientes de intervención; una debilidad es que aún en ese establecimiento no se cuenta con el personal de enfermería capacitados para ayudar en ese tipo de intervenciones.

**Aquella organización simple con el personal necesario,** hablar de personal necesario implica un número determinado de personal acorde al tipo de labor de un establecimiento de salud, Ej.: inmunizaciones, se requieren únicamente de 2 vacunadores entrenados para tal labor, ya que con un estudio previo, de acuerdo al ámbito de su población atendida, se **Aquella que tiene rigidez y flexibilidad,** de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. Sí de pronto la demanda de atención en el servicio de urgencias se prevee que se incrementará por las fiestas de fin de año, es necesario dotar al hospital. Mayor personal en las guardias hospitalarias(3).

## **Liderazgo**

Existen muchos conceptos para definir liderazgo en las organizaciones. En realidad se ha demostrado que el ejercicio del liderazgo no tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social, tales como: valores, normas, y procedimientos; además, porque es coyuntural. Una persona puede aparecer hoy como líder absoluto de una situación, porque las circunstancias reales del momento así lo permiten. Sin embargo. En otro momento es probable que, en lugar de líder. Aparezca como fiel seguidor de otra persona.

Esta reflexión conduce a afirmar que el concepto de liderazgo conlleva características “contingenciales”. Que va a depender de la habilidad, estilo y situaciones del momento, para poder ejercerse.

Se define liderazgo como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros, para ejecutar las actividades asignadas.

El equipo de dirección del hospital Jose Nieborowski, constituye el ápice de dirección, lo conforma seis recursos, siendo estos responsables de los principales servicios del centro.

Dentro de las funciones están: coordinación de áreas de trabajo, organización intra hospitalaria, cumplimiento de actividades administrativas, planificación estratégica, planes operativos, proyección de imagen hospitalaria, monitoreo de calidad de servicios, gerencia de recursos humanos. Monitoreo de productividad de servicios. Estas acciones se basan en el supuesto de trabajo en equipo.

#### Estimulo del trabajo en equipo

La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior de las unidades y entre las unidades administrativas, buscando fundamentalmente el logro de objetivos comunes. La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo. En ese ambiente, no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo. Aun cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomar, en esa diversidad de opiniones, una decisión mas enriquecida.

Es más importante también, en el trabajo de equipo, conocer y compartir hacia donde se quiere llegar. Para ello se planifica y organiza el trabajo de todos como un solo grupo con objetivos comunes.

#### - Resolución de problemas

El conflicto esta considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversa causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

El grupo que resuelve los problemas, confrontándolo, no solo cree que el conflicto es inevitable, sino también en su potencial para provocar un cambio constructivo en la organización.

Según el manual de procedimientos del MINSA para el análisis y mejoramiento del clima organizacional, la capacidad de solución de conflictos consiste en lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos; capacidad que debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

La solución de problemas consiste en resolver los problemas y conflictos inherentes a la vida organizacional, promover cambios constructivos en la organización.(5)

### **Participación de usuarios internos en la gestión**

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La conciencia participativa se entenderá como la corresponsabilidad individual en la acción grupal, dentro de marcos de referencia que puntualicen los objetivos y las funciones de la organización, la importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas en su operación, como elemento esencial de aceleración del proceso de integración del personal en la organización.

La integración de las personas en la organización es un efecto de la participación. Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben que deben hacer y como deben hacerlo; pero además, porque saben realizarlas, porque quieren realizarlas, y porque participan en su ejecución.

La teoría de la organización adoptada plantea la exigencia de una acción participativa, que involucre a todos los hombres de una organización; independientemente de las áreas en donde se encuentren ubicados y de los niveles ocupados en la escala jerárquica. Dicha participación se da solamente mediante la acción organizada; se requiere una acción intencionada y, por ello mismo, sujeta a una previsión organizacional.

Por esto, se debe explicitar los requerimientos de la participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto. Los estándares de calidad y de cantidad exigidas en cuanto a productividad. La información a intercambiar y los recursos disponibles; en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada hombre.

Todas estas previsiones organizacionales: descripción de puestos y programas de trabajo- y personales –especificación de responsabilidades- habrán de hacerse no solo

en referencia de la actualidad, sino también en una prospectiva hacia un futuro próximo; involucrando procesos de cambio organizacional.

Es evidente que se está ante una problemática de regulación del comportamiento en el trabajo. Un comportamiento que pretende el cumplimiento de objetivos organizacionales, incluyendo las posibilidades de realización de los objetivos personales, por un proceso de identificación de ambos y de Compatibilización de intereses.

La participación consiste en el involucramiento de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir con los objetivos institucionales.(6)

#### - Intercambio de información

Para generar y fortalecer la voluntad para la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes y los medios, que cada uno posee para contribuir al logro de ellos.

Si dos grupos están aislados, voluntaria o accidentalmente, es poco probable que lleguen a desarrollar metas comunes. En ese marco, el impulso directo a la libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo interdependientes, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación.

La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental; sin embargo, es preciso cuidar de su calidad, pues si esta es tergiversada o malintencionada, generará un proceso de disociación en lugar de participación organizada.

#### - Involucramiento en el cambio

La noción de organización adoptada permite afirmar que los organismos están constantemente dinamizados por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevos interrogantes.

Ante esta realidad del cambio el hombre no permanece impasible; siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio. Construyendo del futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta, respuesta madura del hombre histórico ante el proceso de cambio. El hombre maduro no debe ignorar el cambio ni temerlo, no puede oponerse a él ni sufrirlo de manera alienante, ya sea porque lo acepte pasivamente o porque lo realice irracionalmente, sino que ha de asumirlo porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que el mismo le da, y lo promueve estimulando las condiciones favorables (6).

#### - Compatibilización de intereses

La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin duda, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los retos principales para lograr la participación organizada se refiere a la Compatibilización de intereses en las siguientes áreas de conflicto:

a. Competencia para obtener recursos limitados

Los recursos humanos, financieros. Materiales y tecnológicos generalmente son limitados es por ello, que su distribución puede dar lugar a serias diferencias entre quienes compiten por allegarse, los que consideran necesarios para su funcionamiento, sin establecer una jerarquización de prioridades en función de los objetivos institucionales.

b. Distribución del poder

La consecución de mayor nivel de discrecionalidad para decidir, así como el acceso a los mecanismos de información, como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de los individuos y de las unidades, que distraen sus esfuerzos en la disputa en detrimento de las posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos globales.

- Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una necesaria proyección comunitaria, y es en el trabajo organizado donde sus actos adquieren significado.

Para que las personas puedan responsabilizarse de sus acciones. Necesitan conocer y comprender su ubicación y su proyección dentro de la organización. Cuanto mayor es el grado de comprensión que las personas tienen de la labor que realizan y de la proyección social de la misma, su capacidad por adquirir responsabilidad es más alta.

La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes, en respuesta a la demandas de trabajo, manifestando la motivación existente. Naturalmente que para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar la confianza de parte de los superiores, lo cual es factor que incrementa la motivación de las personas.(7)

## **Satisfacción de usuarios**

Es una dimensión importante en la calidad

Satisfacción con los servicios de salud.

El mayor aporte para brindar calidad en los servicios de salud que se ofrecen a la población, dependen casi exclusivamente del personal medico que lo recibe.(9)

La satisfacción se define como la medida en que la institución que brinda atención sanitaria en todos sus componentes tenga como resultante cumplir con las expectativas del usuario.

La satisfacción, aceptabilidad exigen como mínimo cumplir con los siguientes requisitos.

Aspectos organizativos (ambiente físico tiempos de espera etc.) La manera del trato recibido durante su estancia de atención, por el personal involucrado, y esto que aparte del componente organizacional, la satisfacción se relaciona muy directamente con el trato personal, lo que se llama el arte de la atención medica. La satisfacción del cliente es uno de los resultados mas importantes de prestar servicios de buena excelente calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye directamente en su comportamiento.

Los miembros del personal de una organización pueden considerarse clientes internos porque reciben productos y servicios esenciales para su trabajo por parte de sus compañeros. Los gerentes deben escuchar y atender a los clientes internos al igual que los externos.

La medición de la satisfacción es por lo tanto un instrumento valioso para la investigación, administración, y planteamiento, al igual que para monitorear la interacción medico paciente y al final hacer un juicio de lo que acertado ha sido.(8)

## **VII. DISEÑO METODOLÓGICO**

El área de estudio fue Hospital del Valle, un hospital de atención médica privado localizado en San Pedro Sula, departamento de Cortes Honduras su demanda de atención espontánea y referida especialmente del litoral atlántico, y nor-occidente del país,

### **1. Tipo de estudio**

El presente estudio es de tipo descriptivo, cuantitativo, para el cual se aplicó dirección de análisis organizacional, que fue aplicado a la cultura organizacional de Hospital Del Valle ubicado en San Pedro Sula departamento de Cortes, Honduras. Durante los meses de Abril –Junio 2007.

### **2. Universo:**

Está representado por un total de 205 empleados, que estos componen toda la estructura técnica, administrativa y gerencial de hospital del valle, vale aclarar que los médicos residentes, son contratados como empresa que vende sus servicios profesionales a hospital del valle.

### **3. Marco Muestral**

Se tomó varios niveles de mando del hospital en áreas de mayor conflicto como son la emergencia, y hospitalización, jefes de servicio, jefes de enfermería, médicos, auxiliares de enfermería.

### **4. Muestra**

Se tomó 22.4 por ciento de los empleados de Hospital Del Valle. La muestra fue conformada por el siguiente personal: jefes de departamento. (3)

Jefes de servicio (3) médicos (8) técnicos de laboratorio (3) técnicos de radiología (3) administración (16) enfermeras auxiliares(10)

## **5. Los criterios de selección del personal entrevistado fueron los siguientes**

Los criterios de selección de los empleados entrevistados fueron los siguientes:

a.-Jefes de servicio que los que definen con gerencia general, los responsables de diseñar los procedimientos y normas de atención al cliente.

b.- Jefes de servicio, son la comunicación directa entre jefes de departamento y gerencia general y personal que brinda el servicio.

C.-personal medico y de apoyo que son los responsables de brindar el servicio a la población demandante.

### **Unidad de análisis**

El personal que se utilizó para este estudio, que se detalló anteriormente, se les aplicó un cuestionario.

### **Unidad de observación**

Estas fueron las áreas donde labora el personal como ser el área administrativa, como las demás áreas de servicio.

### **Variables**

#### **Elementos de cultura organizacional**

- Valores
- Identidad con la organización
- Enfoque hacia las personas
- Integración de unidades

#### **Liderazgo**

- Modalidad de la dirección
- Estilo de dirección
- Formación de equipos de trabajo
- Estímulo del trabajo en equipo
- Toma de decisión
- Proceso de cumplimiento
- Resolución de problemas

- Equidad en la distribución de actividades

### **Grado de Participación**

- Intercambio de información
- Involucramiento en el cambio
- Compatibilización de intereses
- Responsabilidad

### **Grado de satisfacción**

- Grado de integración al colectivo de trabajo
- Valoración del desempeño profesional
- Incentivos basado en valores
- Transparencia en la gestión
- Criterios de selección, inclusión y exclusión.

### **Criterios de selección, inclusión y exclusión.**

El grupo seleccionado estuvo integrado por personal con atención directa a pacientes, como personal que trabaja en caja, atención al cliente, en los diferentes niveles de mando en hospital, y incluyeron así todas las áreas involucradas para detallar la calidad características y satisfacción del usuario,

Se excluyeron los servicios de nutrición y vigilancia por ser de contratación a empresas privadas.

### **Técnicas e instrumentos**

Se realizó una entrevista mediante un cuestionario, con respuestas cerradas, se realizó una revisión de documentos, mediante una guía para conocer la definición de valores, misión y visión del hospital, además de organigrama, (ver anexo ) también observación directa en las áreas de atención, con el objetivo de valorar relaciones interpersonales, humanas y ambiente entre personal subordinados,

## **Procesamientos de datos**

Para el informe se utilizó Microsoft office Excel de Windows. Las respuestas se ordenaron siguiendo las preguntas del cuestionario y de igual manera el análisis de las mismas.

La revisión documental como la observación en áreas de atención se realizó mediante una guía de observación.

## **Análisis de información**

Para el análisis de los datos se utilizó escala de valor simple para cada aspecto investigado (si o no).

Se aplicó una escala de valores que pondera la respuesta a continuación descrita:

Inadecuado: cumplimiento nulo o parcial de lo investigado

Aceptable: si las respuestas en su mayoría alcanza una media

Muy bueno: si se cumplen la mayoría de los aspectos investigados.

Se utilizaron los como indicadores:

Formación de equipos de trabajo

Estimulo de trabajo en equipo

Toma de decisiones

Proceso de cumplimiento

Resolución de problemas

Equidad en la distribución de tareas

Intercambio de información

Involucramiento en el cambio

Intereses compartidos

Responsabilidad

Incentivos basados en valores

En los aspectos de percepción se utilizaron 2 escalas

Variables de satisfacción:

Muy satisfecho

Bastante satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

Y de forma delimitada para las siguientes variables, integración al colectivo, con el trabajo realizado, y con la evaluación de desempeño

Para la variable de percepción de la transparencia en la gestión: Muy bueno, bueno, regular y malo.

#### **- Trabajo de campo o terreno**

Se solicitó autorización verbal a Gerencia General de hospital y Dirección de Desarrollo Organizacional para realizar las entrevistas, revisión de documental, y observación activa del estudio.

Se detalló el motivo de la encuesta mediante plática previa con el personal, para la realizar la encuesta, de forma voluntaria y con consentimiento informado, y mediante esta óptica se lograron todas las entrevistas. Cada cuestionario se contestó en sus áreas de trabajo durante su jornada laboral, en un ambiente totalmente privado.

## **VII. RESULTADOS**

Los resultados de este estudio, obedecen a la aplicación de un cuestionario que podemos considerar semi- estructurado, el cual se aplico a 46 empleados entre los que cuentan médicos, licenciadas en enfermería, licenciados en administración, peritos mercantiles, enfermeras auxiliares, técnicos , del Hospital del Valle ,de la ciudad de San Pedro Sula, se contó con total disposición de los empleados, no hubo negativas a participar en el estudio, Los investigadores explicaron a los entrevistados los fines del estudio, agregado se les hizo saber que los resultados serán solo utilizados para los fines de la investigación. .

### **Datos Generales**

#### **Perfil ocupacional**

El perfil ocupacional de los entrevistados esta conformado: (34.7%) de personal de enfermería, (34.7%) por personal administrativo, (17.3%) por médicos generales (residente asistencial) y un (13%) personal de apoyo.

Personal por unidad o servicio

(39%) Equipo de dirección (Jefes de departamento y personal Administrativo), (26%) jefes de servicio, (21.7%) personal de sala, (13%) personal de apoyo.

#### **Antigüedad**

El (59.2%) de los empleados tienen menos de 5 años de laborar para el hospital, (40.8%) restante tiene mas de 5 años de laborar.

## **Elementos de la Cultura Organizacional**

La misión del hospital se encuentra en cuadros, ubicada de forma visible y elegante en sitios estratégicos del hospital. Un (67.4%) conoce la misión del hospital y un (32.6%) no la conoce.

Al igual que la misión está colocada de forma continua con las mismas características de enmarcado y diseño al igual que colores que identifican al hospital. Un (69.5%) si conoce la visión del hospital, (30.5%) no la conoce.

Los valores están ubicados al lado de la misión y visión del hospital, en todas las áreas del hospital. (63.1%) de los entrevistados no conocen los valores de la institución, (39.9%) si los conoce.

En cuanto a la práctica de valores dentro del hospital, un 100% de los trabajadores practican en valores como sensibilidad humana, solidaridad. El respeto en un (82.6%), la reciprocidad en un (78.3%), la honestidad en un (74%).

Al indagar sobre si su equipo laboral defiende su trabajo un (87%) dice que si, un (13%) dice que no.

Un (84.8%) cambiaría de trabajo si le ofrecieran un mejor salario, (15.2%) no cambiaría de trabajo.

(78.3%) se siente realizado profesionalmente en hospital, un (21.7%) no está realizado.

Sobre si la toma de decisiones administrativas se toman en cuenta las repercusiones en el personal (71.7%) si, (28.3%) contestaron que no.

Si hay planes de crecimiento profesional en hospital (60.4%) contestaron que si, (41.3%) que no existen, (4.3%) no sabe.

En cuanto a la coordinación de jefes para cumplir las metas un (89.1%) dice que si, (10.9%) no.

En la coordinación de trabajo operativo el (91.3%) si se realiza, un (8.7%) contesta que no.

En cuanto a la existencia de espacios de discusión un 69.5% dice que si hay y un (30.5%) dice que no.

## **Liderazgo**

Modalidad de dirección

Referente a la modalidad de dirección el personal en un 100% contesto que va dirigido a tareas.

Al interrogar a los empleados de hospital contesto el 100% que el estilo de dirección es autocrático.

De todos los entrevistados un (87%) pertenece a un equipo de trabajo,

El 100% contestaron que sus reuniones son periódicas y programadas.

El (89%) afirma que hay un control y seguimiento de acuerdos.

El control de asistencia es reconocido el 100%.

En lo que respecta en relación al respeto de opiniones el (91.3%) contesta que se respetan, (8.7%) que no se respetan.

Un (93.5%) contestan que conoce la agenda con anterioridad, (6.5%) que no.

El (100%) de los entrevistados contestaron que tienen evaluación individual y colectiva.

Al valorar en general las respuestas sobre la formación de equipos de trabajo el (69.5%) considera muy bueno, (23.9%) aceptable, (6.52%) inadecuado.

Toman en cuenta las ideas de los miembros un (73.9%) contesta que si, (26.1%).

En cuanto ayuda grupal un 100% contesta que si los hay.

Promoción de aplicación de conocimientos un (86.9%) que si, (13.1%) que no

La valoración de trabajo en equipo, las siguientes respuestas, (43.5%) considera muy bueno, (30.4%) aceptable, (26%) inadecuado.

Del total de entrevistados el (86.9%) que si hay oportunidad de expresar sus puntos de vista, Aunque el (73.9%) considera que el grupo es dominados por unos pocos, en relación a la toma de decisiones con (84.8%) dicen que se toman con la totalidad de acuerdo. (15.2%) que no.

En porcentajes generales las respuestas fueron en un (69.6%) muy bueno, Aceptable un (19.6%), Inadecuado (18.7%).

Cumplimiento de decisiones emitidas por el jefe se cumplen en (91.3%), Un (8.7%) que no se cumplen, Monitoreo de las decisiones (80.4%) si refieren que se monitorean, Un (19.6%) que no se monitorean.

La cadena de mando se cumple en un (93.5%) de los trabajadores contestan los entrevistados, y un (6.5%) dicen que no se cumple.

Al valorar el proceso de cumplimiento, el (89.1%) lo considera muy bueno, El (10.9%) lo califica de aceptable,

### **Percepción de problemas**

Al preguntar a los entrevistados sobre la discusión de problemas de forma constructiva un (86.9%) dice que si se realiza y un (13.1%) dice que no.

Considera el (91.3%) de los entrevistados que los jefe se interesan por decisiones adecuadas respecto al trabajo.

En cuanto a análisis sistemático de problemas un (89.1%) contesta que si se hace, (8.7%) que no.

Problemas que se dejan en el olvido, un (93.5%) contestan que no ocurre, Un (6.5%) que si se dejan en el olvido.

El (89.1%) contesta que si se resuelven los problemas, (10.9%) que no se resuelven.

Al valorar en general las respuestas, el (73.9%) lo considera muy buena, (17.4%) lo considera aceptable, (8.7%) lo considera aceptable.

El considerar el hecho que hay personas que trabajan mas que otras, el (91.3%) contestaron que no, y el (8.7%) contesto que si.

Si hay equidad en la distribución de tareas, (93.5%) contesto afirmativamente, (6.5%) respondió negativamente.

Hay acciones correctivas el (100%) respondió de forma afirmativa

Al valorar la equidad en la distribución de tareas el (84.8%) considera muy bueno, (10.9%) aceptable, (4.3%) inadecuado.

En cuanto si la información fluye constante y equitativa el (93.5%) contesta que si, y un (6.5%) contesta que no.

Al preguntar si sus áreas de trabajo están informadas (87%) contesto afirmativamente, (13%) negativamente.

La información llega por el canal adecuado, (65.2%) conocen la información por su jefe, Y un (34.8%) por otros medios.

La valoración general del intercambio de información el (69.6%) considera muy bueno, (21.7%) aceptable, (8.7%) inadecuado.

El personal entrevistado opino acerca de la propiciación de los cambios positivos por parte de los niveles de dirección, un (93.5%) dio una respuesta positiva y un (6.5%) una respuesta negativa.

Al preguntar sobre la actitud positiva y abierta por parte de los miembros del equipo ante los cambios, dijeron que si un (78.3%) y los otros (21.7%) dijeron que no.

Sobre la realización de propuestas para hacer cambios en los procesos del trabajo, (69.6%) ya han hecho propuestas y (30.4%) no han dado propuestas.

Las personas que han dado propuestas, un (60.8%) dijo que han sido tomadas en cuenta y un (39.1%) dio una respuesta negativa.

#### Compatibilización de intereses

La opinión de los empleados en la Compatibilización con la institución, un (84.6%) es muy bueno, (8.8%) dijo que es aceptable y otros (6.6%) es inadecuado.

Al preguntar sobre la relación activa de miembros con otros grupos de trabajo un (95.7%) se relaciona activamente y un (4.3%) pasivamente.

Al hablar de la resistencia a compartir recursos materiales entre las áreas de trabajo, el (87%) tiene resistencia a compartir sus materiales y el (13%) comparte sus recursos.

Cuando preguntamos sobre la congruencia de los objetivos en el trabajo personal y los institucionales el (87%) dijo que eran congruentes y el (13%) piensa que no lo son.

La valoración de la compatibilidad de intereses el (87%) es muy bueno, (8.7%) aceptable y los últimos (4.3%) es inadecuado.

#### -Responsabilidad

De los entrevistados un (95.7%) de los empleados siente libertad en el trabajo y el (4.3%) no siente esa misma sensación.

Los empleados entrevistados respondieron un (87%) que consultan a sus superiores al ejecutar algún trabajo y el (13%) no consulta constantemente.

Al preguntar si se les trata como conocedores de su trabajo, un (69.6%) respondió que si y los otros (30.4%) dio una respuesta negativa.

Acerca de la valoración de la responsabilidad el (84.8%) es muy bueno, el (8.7%) es aceptable y el (6.5%) es totalmente inadecuado.

## **Grado de satisfacción**

Sobre la satisfacción con la integración colectiva de trabajo, el (26.1%) esta muy satisfecho, (39.1%) se encuentra bastante satisfecho, el (21.7%) poco satisfecho y el otro (6%) esta insatisfecho.

Al preguntar sobre su satisfacción en el trabajo realizado, el (87%) de los empleados esta muy satisfecho, un (13%) bastante satisfecho, no se encontró ningún empleado poco satisfecho ni insatisfecho.

En la realización de evaluaciones sobre el desempeño, al (82.6%) dice que si le han hecho evaluaciones y al (17.4%) no les han hecho ninguna evaluación.

Según los empleados el proceso evaluativo es periódico y continuo solamente para el (82.6%) de los empleados, el otro (17.4%) opina lo contrario.

Al preguntar si les dieron los resultados de la evaluación y les otorgaron el derecho de discutirlo, al (82.6%) se les discutió su resultado y al (17.4%) no tuvo esa oportunidad.

Sobre el estímulo de la evaluación del desempeño, (82.6%) si recibió estímulos y el (17.4%) no tuvo ninguna clase de estímulos.

En la opinión de los entrevistados sobre la satisfacción de la evaluación del desempeño el (39.1%) estaba muy satisfecho, un (43.5%) se encontraba bastante satisfecho, el (4.3%) poco satisfecho y los últimos (13.1%) insatisfechos.

Al investigar sobre las capacitaciones externas del hospital, el (70%) de los trabajadores opino que si se les dan, y los otros (30%) dice que no se les ofrece ninguna clase de capacitación fuera del hospital.

Según los entrevistados el (21.7%) opina que si se les da una promoción interna hacia un mejor lugar de trabajo, y el otro (78.3%) dice que no reciben ninguna promoción.

Al momento de preguntar si han participado en alguna actividad de recompensa a sus labores el (28%) ha recibido alguna actividad y el (72%) no a estado presente en actividades de recompensa.

En la valoración de los incentivos basados en valores el (39.2%) de los empleados es muy bueno, el (30.4%) dice que es aceptable y el (30.4%) es inadecuado.

Al preguntar sobre la eficiencia de la administración en la obtención de los recursos, el (91.3%) contestó que si lo es, y los otros (8.7%) opina que no es eficiente.

Acerca de la opinión en los entrevistados en si los recursos son bien administrados el (78.2%) opina que si son aprovechados, y el (21.8%) dice que no lo es.

Para los entrevistados la valoración de la transparencia en la gestión del hospital es muy buena para el (87%), buena para el (8.7%), el (4.35%) piensa que es regular y para ningún empleado es mala.

### **Observación de algunos aspectos organizativos y de relaciones interpersonales:**

En la aplicación de la guía de forma directa, revisión de la documentación, A si mismo la observación del comportamiento y relaciones que se desarrollan en el hospital se encontró

La misión del hospital se encuentra en todas las áreas de atención del hospital, de forma muy visible, enmarcada y ordenadamente colocada.

De igual forma que la misión se encuentra ubicada y muy detallada en los diferentes servicios de atención del hospital.

También están colocados junto a la misión y visión del hospital.

**Organigrama del hospital** este esta en la oficina de gerencia general y archivos del hospital.

En entrevista ha jefes de departamento como de servicio, nos confirma que las evaluaciones de desempeño se realizan anualmente y son aplicadas por ellas.

El hospital cuenta con planes estratégicos donde se establecen los problemas de servicio, cuenta con su plan operativo anual, metas físicas y un calendario de docencia anual.

Al averiguar sobre este tópico, se detallo que el hospital cuenta con un manual de puestos y funciones, para evitar duplicidad de funciones y eficientar el servicio, De igual manera el equipo de dirección tiene muy detallada y claras sus funciones y competencias. El personal de enfermería como técnico también cuenta con su perfil ocupacional.

Se observo que en los equipos de las diferentes estructuras de mando y servicio del hospital existen excelentes relaciones, Pudo observarse un clima de respeto a todo nivel.

En el trato entre los subordinados no se evidencio grupos de poder, un ambiente de cooperación, amistad y compañerismo.

## **IX ANALISIS DE RESULTADOS**

### **Características de los entrevistados.**

Todo el personal que fue incluido en el presente estudio como ser jefes de departamento, jefes de servicio, personal administrativo, personal de enfermería, personal técnico y médicos generales. Todos estos como los principales representantes de la cultura organizacional de este hospital, su distribución de acorde con organigrama.

### **Elementos de la cultura organizacional**

Existe un (63%) de los entrevistados que no conoce los valores de la institución, pero observamos que el (100%) del personal que integra los equipos de trabajo practica valores como, sensibilidad humana, solidaridad, un porcentaje menor practican honestidad, reciprocidad y respeto siendo el promedio de practica (87%), lo que se considera muy bueno, ya que lo que hace dominante una cultura organizacional es el compartir valores, ideas, creencias, normas y principios fundamentales, esto da la identidad y fortalece la institución.

La misión y la visión no ha sido del todo difundida, considero que un porcentaje importante de entrevistados las desconocen, y se debe de esperar que la mayoría del personal debe de conocerla, para no caer en el calificativo de de una cultura organizacional pobre, ya que estos conceptos son vitales para el desarrollo exitoso de una institución. Se encontró que (32%) no conocen la misión y (30%) no conocen la misión, tendríamos la interrogante de cuanto afecta esto a la institución.

Parte de sentirse integrado es querer permanecer y continuar laborando dentro de la institución, En este hospital el (84.8%) cambiaria de trabajo por un mejor salario, lo motiva quedarse la solidez de la institución,

Llama la atención que el (78.3%) de los empleados se sienten realizados profesionalmente en la labor que desempeñan, El (71.7%) considera que si se toman en cuenta las repercusiones de las decisiones.

Al analizar los resultados donde el (89.1%) de los entrevistados afirman que hay una coordinación de los jefes para cumplir metas, un (91.3%) que existe una coordinación en equipo y un (69.5%) que hay espacios para discusión, todo ello a favor en el análisis de cultura organizacional, denotando un excelente trabajo en equipo y agregado su coordinación.

Referente al análisis de misión, visión, valores de identidad, debe de conocerse que en las instituciones complejas como ser los hospitales, la mayoría del los empleados deben de conocer y compartir la misión, visión, valores del la institución, ya que los objetivos de la institución que son un cúmulo de recursos, experiencias profesionales, y cualidades, tienen que estar armonizados, para darle firmeza y claridez a los planes que se desarrollan.

## **Liderazgo**

En cuanto a la modalidad de dirección, se encontró que el jefe promueve el cumplimiento de las tareas y actividades con mas del (90%) de respuestas afirmativas, y no al enfocado de las personas y su desarrollo, que en una cultura predominante de valores seria ideal, Estos resultados tienen estrecha relación cuan el (100%) de los entrevistados afirman que el estilo de dirección es autoritario, se debe de tener en cuenta que el líder debe orientar y convencer al resto del personal para llegara una decisión consensuada, logrando los objetivos planteados y no imponer su criterio.

### **-Formación de equipos de trabajo**

Al analizar los datos considero que su calificativo es de muy bueno, (87%) se consideran que pertenecen a un equipo de trabajo, La totalidad de entrevistados

afirman que sus reuniones son programadas y calendarizadas, que existe un seguimiento, respeto a las opiniones, conocen la agenda y que hay evaluación colectiva e individual.

#### -Estimulo de trabajo

El resultado de los datos demuestra que es muy bueno, los entrevistados afirman que toman en cuenta sus ideas, que el grupo se ayuda totalmente, don de existe un calificativo de aceptable es que no hay una adecuada promoción. Existe una percepción en el empleado creen que los planes ya están establecidos. El personal considera que aporta muchas ideas.

#### -Toma de decisiones

El personal entrevistado considera que la toma de decisiones se realiza en mayoría de acuerdo, que existen pocos miembros que pueden considerarse grupos de poder. Estas afirmaciones se contradicen con el estilo de dirección que lo califica de autocrático, La teoría organizativa, que plantea el involucramiento de todos los participantes en la toma de decisiones, y que esto hace fuertes a las culturas organizacionales eficientes.

#### -Proceso de cumplimiento

El proceso de cumplimiento de las ordenes emitidas por el jefe reciben el calificativo de muy bueno, Existe un monitoreo muy bueno de las ordenes, y se cumple la cadena de mando, ellos consideran que estos tienen su alto cumplimiento porque existe un orden, y existe autoridad.

#### -Resolución de problemas

La resolución de problemas fue calificada como muy buena, De igual manera en que los jefes están muy interesados en resolver problemas, con un seguimiento sistemático de los problemas y decisiones, no se dejan problemas en el olvido, y consideran el (89.1%) de los entrevistados que si se solución los problemas. La resolución de problemas depende de una organización coherente, de un abordaje adecuado de los mismos, la sistematicidad con que se estén analizando las situaciones de las unidades, de la beligerancia y participación de todos los involucrados, y las coordinaciones que s establezcan para lograr los recursos necesarios.

#### -Equidad en la distribución de tareas

Esta valorada como muy buena, consideran que la asignación de tareas es equilibrada, Aunque varias personas ejerzan el mismo rol. Hay que tomar en cuenta que la modalidad de dirección se enfoca en la asignación de tareas. Si existen las acciones correctivas por incumplimiento.

### **Participación**

#### -Intercambio de información

La valoración el intercambio de información, se considera muy buena , los entrevistados afirman que la información es fluida y constante, sus áreas de trabajo se mantienen informadas, y la comunicación en su mayor porcentaje llega por el canal que corresponde.

Se puede valorar que la comunicación o intercambio de información, que en toda institución es básica para el desarrollo de procesos de trabajo la coordinación entre unidades, cuando hay fallos hacen que al final la comunicación sea deficiente, como resultado las personas en las unidades estén trabajando de manera descoordinado con el resto de las unidades, y las directrices de la jefatura superior.

#### -Involucramiento en el cambio

El (85%) a ponderado como valoración de este acápite considera como muy bueno, dado que consideran que los niveles de dirección propician cambios muy buenos y positivos para la organización. Consideran los equipos abiertos y positivos para los cambios, porque escuchan sus sugerencias, y son tomadas en cuenta, Los teóricos de la cultura organizacional ven como una de las diez características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional, el enfoque hacia un sistema abierto o el grado en que la organización responde a los cambios internos como externos, donde el personal tiene un espacio fundamental, como una fuente de cambio y desarrollo.

#### -Compatibilización de intereses

Existe una gran compatibilización de intereses, reflejada en un 84.6% la considera como muy buena, esta misma se fundamenta en que hay relación activa en el trabajo con otros grupos o equipos, que los objetivos de trabajo son congruentes con los de la institución, a pesar que existe cierta resistencia a

Compartir los materiales o recursos entre las distintas unidades.

#### -Responsabilidad

Tiene una valoración de muy buena y esto genera una mayor cumplimiento de funciones, se agrega el hecho que consideran que hacen su trabajo con libertad, se cumplen las normas y reglamentos de la institución. La responsabilidad es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Y una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente sus deberes, en respuestas a las demandas de trabajo, manifestando la motivación existente.

## **Grado de satisfacción**

### **-Grado de integración al colectivo de trabajo**

Existe un contraste, la satisfacción con la integración colectiva recibe un calificativo de bastante satisfecho, y la satisfacción del trabajo realizado un (87%), podríamos decir que este contraste tiene relación con la inconformidad generada en los equipos mismos de trabajo y con que la gente se siente identificada con el trabajo que realiza y el que hacer en su unidad de trabajo.

### **-Valoración del desempeño profesional**

En esta valoración vemos una constante dado que el hospital tiene un contrato de servicios de médicos generales con otra empresa, y estos no tienen evaluación desempeño, pero podemos observar que el resto de personal califica como muy buena, ya que esta es sistemática y periódica,

Un porcentaje muy bajo del personal manifiesta que no ha recibido fruto de su evaluación de desempeño.

### **-Incentivos basados en valores**

Esta recibió una valoración de un (39.2%) de muy bueno, (30.4%) de aceptable, y un (30.4%) de inadecuado, probablemente esta área tenga relación con el sistema de contratación privada que existe en la institución con los médicos generales que son los que dan atención inicial en servicio de emergencia, y apoya a las de, mas áreas de atención del hospital.

#### -Transparencia en la gestión

Un (91.3%) de los entrevistados consideran que hay eficiencia administrativa en obtener recursos, y un (78.2%) que estos recursos son bien administrados, aunque la valoración le da un calificativo de muy bueno con un 87%. Esto probablemente se deba al desconocimiento o falta de información del uso de presupuesto y gastos. Si es evidente que existe una buena percepción positiva de transparencia y la gestión administrativa, refiriendo el hecho del éxito de la institución.

## **X CONCLUSIONES**

- 1.** Es relevante mencionar que el personal comparte valores necesarios para la consecución de las metas del hospital, existe debilidades en cuanto a la identificación y pertenencia del personal para con la institución, en ciertos niveles, un porcentaje importante desconoce principios organizativos torales del hospital como la misión visión y valores de la institución.
- 2.** El liderazgo predominante es autocrático, y el personal estima que se le definen sus tareas en su totalidad
- 3.** Se promueve la participación pero es poco tomada en cuenta, con relación a los cambios, porque estas decisiones se toman a nivel gerencial y por el Consejo de Administración.
- 4.** Aunque existe cierto grado de satisfacción debido a salarios y garantía laboral, se percibe en los resultados cierta insatisfacción porque hay poca y selectiva capacitación externa, escasa promoción y alta rotación de personal, lo que se expresa en la disposición del personal en cambiar de trabajo si encuentran otra oportunidad.

## **XI RECOMENDACIONES**

Realizar un análisis de las características y modalidad de dirección y estilo de dirección, potencializar, estimular mayor crecimiento de cada una de sus fortalezas, y las debilidades que deriven en un plan de intervención, participativo por todas las áreas y equipos del hospital promoviendo una cultura organizacional dominante con una revisión y énfasis en sus valores, misión visión del hospital.

## XII BIBLIOGRAFIA

- 1.) Liderazgo en equipo y clima organizacional. Estrategia de autoaprendizaje. Proyecto PROSALUD/MINSA/USAID/MSH. AGOSTO 2005.
- 2.) Cultura Organizacional pagina electrónica [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- 3.) Cultura organizacional pagina electrónica monografias.com
- 4.) Maria Cristina Ferreira, Perspectiva epistemológica, teóricas y metodologicas de estudio de cultura organizacional de cultura organizacional.
- 5.) Manual de procedimientos para el análisis y mejoramiento del clima organizacional.
- 6.) Estrategia de auto aprendizaje, Modulo Liderazgo en Equipo, Clima Organizacional como un reto institucional, proyecto PROSALUD/MINSA/USAID/M&L/MSH,2004.
- 7.) Desarrollo de Liderazgo en las instituciones de salud, proyecto de liderazgo y Gerencia en Salud, MINSA/USAID/M&L/MSH ,Abril 2004.
- 8.) Satisfacción de usuarios con el flujo del modelo de atención integral a la mujer y niñez, centro de salud Ramón Guillen, Boaco, Noviembre 1997.

# **ANEXOS**

## a) Elementos de la cultura organizacional

**Valores:** se refiere a la cualidad moral de la institución

Medido Por:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| - Conocimiento de valores                  | Si | No |
| - Conocimiento de misión                   | Si | No |
| - Conocimiento de visión                   | Si | No |
| - Prácticas de valores                     | Si | No |
| - Congruencia de actividades con la misión | Si | No |
| - Equipo laboral defendiendo trabajo       | Si | No |

**Identidad con la organización:** se entiende como la identificación de la persona con la institución como un todo y un solo con su tipo de trabajo.

Medido Por:

- |                              |    |    |
|------------------------------|----|----|
| - Comparte la misión         | Si | No |
| - Cambio de lugar de trabajo | Si | No |
| - Profesionalmente realizado | Si | No |

**Enfoque hacia las personas:** cuando se toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros del hospital.

Medido Por:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| - Decisiones administrativas y repercusión en personas | Si | No |
| - Planes de crecimiento profesional                    | Si | No |

**Integración de unidades:** se refiere a la forma en como los jefes de servicio de la organización funcionan de forma coordinada.

Medido Por:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| - Coordinación de los jefes para cumplir metas | Si | No |
| - Coordinación en trabajo operativo            | Si | No |
| - Existencia de espacios de discusión          | Si | No |

## **b) Liderazgo**

**Modalidad de dirección:** es la inclinación del gerente en el seguimiento de las acciones.

Medido Por:

- Dirigido a tareas y actividades
- Dirigido a la creatividad de personas

**Estilo de dirección:** se refiere a la forma que utiliza el gerente para conducir al trabajador a ejecutar las acciones.

Medida Por:

- Democrático
- Autoritario
- Anárquico

**Formación de equipos de trabajo:** esta dirigido al alcance que tienen las personas de ejecutar sus tareas en equipos.

Esta variable es un todo se valora en la siguiente escala:

Muy Bueno	5 a más respuestas positivas
Aceptable	4 respuestas positivas
Inadecuado	3 o menos respuestas positivas

Medido Por:

- |  |    |    |
|--|----|----|
| - Pertenencia a un equipo de trabajo           | Si | No |
| - Reuniones periódicas y calendarizadas        | Si | No |
| - Control y seguimiento de acuerdos decisiones | Si | No |
| - Conocimiento de agenda con anterioridad      | Si | No |
| - Control de asistencia a reuniones            | Si | No |
| - Respeto de las opiniones en reuniones        | Si | No |
| - Auto evaluación individual y colectivo       | Si | No |

**Estimulo de trabajo en equipo:** promover el trabajo entre los servicios al interior de ellos.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

Muy Bueno	4 a 5 respuestas positivas
Aceptable	3 respuestas positivas
Inadecuado	2 o menos respuestas positivas

Medido Por:

- |                           |    |    |
|---------------------------|----|----|
| - Ideas tomadas en cuenta | Si | No |
|---------------------------|----|----|

- Ayuda grupal Si No
- Promoción de aplicaciones de conocimientos Si No
- Actividades complejas realizadas en equipo Si No
- Promoción de la cooperación entre miembros Si No

**Toma de decisiones:** se refieren a la forma utilizada para lograr el consenso al tomar una decisión.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

- Muy Bueno      4 respuestas positivas
- Aceptable      3 respuestas positivas
- Inadecuado    2 o menos respuestas positivas

Medido Por:

- Oportunidad de expresar sus puntos de vista Si No
- Libertad para ventilar sus puntos de vista Si No
- Dominio del grupo por pocos miembros Si No
- Toma de decisiones con la totalidad de acuerdo Si No

**Proceso de cumplimiento:** es el nivel de cumplimiento de las funciones individuales y colectivas de acuerdo a los estándares establecidos.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

- Muy Bueno      3 respuestas positivas
- Aceptable      2 respuestas positivas
- Inadecuado    1 respuesta positiva

Medido Por:

- |   |    |    |
|---|----|----|
| - cumplimiento de decisiones emitidas por el jefe | Si | No |
| - Monitoreo de las decisiones emitidas            | Si | No |
| - Cadena de mando funcionando                     | Si | No |

**Resolución de problemas:** la capacidad de emplear el análisis y herramientas para resolver problemas complejos.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

- |            |                                |
|------------|--------------------------------|
| Muy Bueno  | 4 a 5 respuestas positivas     |
| Aceptable  | 3 respuestas positivas         |
| Inadecuado | 2 o menos respuestas positivas |

Medido Por:

- Discusión de problemas de manera constructiva
- Jefes interesados por soluciones adecuadas
- Análisis sistemático de problemas
- Problemas que se dejan en el olvido
- Solución de problemas

**Equidad en la distribución de tareas:** es la distribución por igual del trabajo a realizar por parte de los jefes directivos.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

Muy Bueno	3 respuestas positivas
Aceptable	2 respuestas positivas
Inadecuado	1 respuesta positiva

Medido Por:

- |   |    |    |
|---|----|----|
| - Desigualdad en la realización del trabajo     | Si | No |
| - Equidad en la distribución de las actividades | Si | No |
| - Acciones correctivas por incumplimiento       | Si | No |

### c) Participación

*Intercambio de información:* comunicar e intercambiar información importante entre personas y grupos sobre propósitos comunes.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

Muy Bueno	3 respuestas positivas
Aceptable	2 respuestas positivas
Inadecuado	1 respuesta positiva

Medido Por:

- |   |    |    |
|---|----|----|
| - Información fluyendo constante e equitativamente  | Si | No |
| - Áreas de trabajo informadas                       | Si | No |
| - Conocimiento de información por el canal adecuado | Si | No |

**Involucramiento en el cambio, aceptación y compromiso frente a las decisiones de cambio.**

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

- Muy Bueno      4 respuestas positivas
- Aceptable      3 respuestas positivas
- Inadecuado      2 o menos respuestas positivas

Medido Por:

- Niveles de dirección propiciando cambio positivo      Si    No
- Miembros con actitud positiva a los cambios      Si    No
- Propuestas para realizar cambios      Si    No
- Propuestas tomadas en cuenta      Si    No

**Compatibilización de intereses, integrar los componentes del hospital en una sola dirección.**

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

- Muy Bueno      3 respuestas positivas
- Aceptable      2 respuestas positivas
- Inadecuado      1 respuesta positiva

Medido Por:

- Relación activa con grupos de trabajo      Si    No
- Resistencia a compartir recursos materiales      Si    No

- Congruencia de objetivos persona-institución Si No

**Responsabilidad:** es la capacidad de las personas para responder por sus deberes y asumir las consecuencias de sus actos.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala:

- Muy Bueno      4 respuestas positivas
- Aceptable      3 respuestas positivas
- Inadecuado      2 o menos respuestas positivas

Medido Por:

- Trabajar con libertad Si No
- Consulta constante con su superior Si No
- Trabajo como conocedor de su trabajo Si No
- Cumplimiento de normas y reglamentos Si No

#### d) Grado de satisfacción

**Grado de integración al colectivo de trabajo:** cuanto los trabajadores están integrados o forman parte de un grupo de trabajo.

Medido por:

- Satisfacción con la integración al colectivo Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

Satisfacción con el trabajo realizado

Muy satisfecho

Bastante satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

**Valoración al desempeño profesional:** es la forma en que a los trabajadores se les reconoce el trabajo que realizan.

Medido por

Evaluación del desempeño realizado	si	no
Proceso evaluativo periódico y continuo	si	no
Discusión de resultados de evaluación	si	no
Estimulo de la evaluación de desempeño	si	no
Satisfacción de la evaluación de desempeño	si	no

**Incentivos basados en valores:** son los mecanismos establecidos por la institución para reconocer y dar crédito al esfuerzo realizado por la persona.

Esta variable en un todo se valora en la siguiente escala.

Muy Bueno	3 respuestas positivas
Aceptable	2 respuestas positivas
Inadecuado	1 respuesta positiva

Medido por:.

Capacitaciones externas para todos	si	no
Promoción a un mejor lugar	si	no

Capacitación como recompensa si no

**Transparencia en la gestión:** se refiere a la claridad de la administración en sus gestiones, dentro de la institución

Medida por:

Eficiencia en obtener recursos si no

Recursos bien administrados si no

Percepción de la transparencia Muy buena

Buena

Regular

Mala

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DE LA SALUD  
CIES UNAN**

LA ENTREVISTA VA DIRIGIDA A USUARIOS INTERNOS DEL HOSPITAL DEL VALLE, PARA CONOCER SU PERCEPCION SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SATISFACCION DE USUARIOS INTERNOS.

DATOS GENERALES  
PERFIL PROFESIONAL  
A) ESPECIALISTA  
B) MEDICO GENERAL  
C) ENFERMERA  
D) ADMINISTRATIVO

UNIDAD O SERVICIO  
EQUIPO DE DIRECCION  
JEFE DE SERVICIO  
  
SERVICIO DE APOYO  
SALA

PREGUNTAS POR OBJETIVO

**A. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**VALORES**

1. ¿Conoce usted los valores \_\_\_\_ la misión \_\_\_\_ y visión \_\_\_\_ del Hospital del Valle?
2. ¿La mayoría de los miembros de su equipo de trabajo practican los valores de honestidad \_\_\_\_ reciprocidad \_\_\_\_ respeto \_\_\_\_ sensibilidad humana \_\_\_\_ solidaridad \_\_\_\_ ?
3. ¿Los planes y actividades que realiza tienen congruencia con el hospital? Si \_\_  
No \_\_
4. ¿Su equipo laboral defiende el trabajo que realiza y la imagen del mismo? Si \_\_  
No \_\_

**Identidad con la organización**

5. ¿Comparte usted plenamente la misión de este hospital?  
Si \_\_ No \_\_
6. ¿Si usted encontrara otro lugar de trabajo con el mismo salario renunciaría a este hospital? Si \_\_ No \_\_ Porque?
7. ¿Usted se siente profesionalmente realizado en este hospital?  
Si \_\_ No \_\_

**Enfoque hacia las personas**

8. ¿Las decisiones administrativas toman en cuenta las repercusiones en el personal (positivas y negativas)? Si \_\_ No \_\_

9. ¿En este hospital hay planes o programas para el crecimiento profesional de sus trabajadores? Si \_\_\_ No \_\_\_
10. **Integración de Unidades**
11. ¿Los jefes de unidades se coordinan para tomar decisiones y cumplir con las metas del hospital? Si \_\_\_ No \_\_\_ como se coordinan?
12. ¿En el trabajo operativo hay coordinación entre las diferentes unidades? Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque?
13. ¿En su unidad existen espacios de discusión para coordinarse y cumplir con los objetivos? Si \_\_\_ No \_\_\_ Cuales?

## **A: LIDERAZGO**

### **Modalidad de dirección**

14. ¿El jefe promueve el cumplimiento de: (marcar solo una)
- Tareas y actividades
  - La creatividad de los subordinados

### **Estilo de dirección**

15. ¿El jefe del grupo se comporta principalmente así: (marque una)
- Valora y usa realmente la contribución de los miembros del equipo, permite la discusión y al final se toman las decisiones (democrático):
  - A pesar de las reuniones y opiniones de los integrantes del equipo el jefe toma las decisiones sin consenso (autoritario): \_\_\_
  - El jefe deja actuar al equipo y que otros tomen las decisiones (anárquico): \_\_\_

### **Formación de equipos de trabajo**

16. ¿Pertenece usted a un equipo de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_ (si la respuesta es No, pasar al acápite de toma de decisiones)
17. ¿Las reuniones de su equipo son periódicas y calendarizadas? Si \_\_\_ No \_\_\_
18. ¿Hay control y seguimiento de acuerdos y decisiones? Si \_\_\_ No \_\_\_
19. ¿En las reuniones todos conocen la agenda con anterioridad? Si \_\_\_ No \_\_\_
20. ¿Se controla la asistencia a las reuniones de todos los miembros del equipo? Si \_\_\_ No \_\_\_
21. ¿Durante las reuniones respetan las opiniones de cada uno y buscan las mejores soluciones? Si \_\_\_ No \_\_\_
22. ¿Hay auto evaluación periódica tanto individual como colectiva para conocer logros y dificultades a fin de tomar medidas correctivas? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Estimulo de trabajo en equipo**

23. ¿Generalmente las ideas que usted aporta son tomadas en cuenta para mejorar el trabajo?
24. ¿Todos ayudan a alguien del grupo cuando este no puede realizar una actividad? Si \_\_\_ No \_\_\_

25. ¿El jefe promueve que se apliquen conocimientos para cumplir con las metas de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_
26. ¿Las actividades más complejas no se delegan a alguien específico, sino que todo el equipo aporta? Si \_\_\_ No \_\_\_
27. ¿El jefe promueve la cooperación de los miembros del equipo para el cumplimiento de las actividades aunque no correspondan a su área? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Toma de decisiones**

28. ¿Durante las reuniones usted tiene la oportunidad de expresar sus puntos de vista? Si \_\_\_ No \_\_\_
29. ¿Los miembros son libres para ventilar sus puntos de vista pero el coordinar al final es el que toma las decisiones? Si \_\_\_ No \_\_\_
30. ¿El grupo es dominado por unos pocos miembros? Si \_\_\_ No \_\_\_
31. ¿Toman decisiones hasta que todos están de acuerdo con la totalidad de la decisión? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Proceso de cumplimiento**

32. ¿Se cumplen las decisiones u orientaciones que emite el jefe inmediato? Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque?
33. ¿Se realiza monitoreo de la decisiones emitidas? Si \_\_\_ No \_\_\_
34. ¿Considera usted que la cadena de mando funciona adecuadamente? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Resolución de problemas**

35. ¿Los problemas se discuten de manera constructiva? Si \_\_\_ No \_\_\_
36. ¿Cuándo hay problemas el jefe se preocupa por que se resuelvan de la mejor manera? Si \_\_\_ No \_\_\_
37. ¿Se hacen análisis de problemas de manera sistemática? Si \_\_\_ No \_\_\_
38. ¿Hay problemas que no se abordan y se dejan en el olvido por comodidad? Si \_\_\_ No \_\_\_
39. ¿Se arreglan los problemas en su área de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque?

### **Equidad en la distribución de tareas**

40. ¿Considera que en su equipo de trabajo hay gente que trabaja muy poco y otras que trabajan más? Si \_\_\_ No \_\_\_
41. ¿El jefe de grupo distribuye de forma equitativa las actividades y tareas? Si \_\_\_ No \_\_\_
42. ¿Se realizan acciones correctivas cuando hay inequidad en el cumplimiento de las acciones? Si \_\_\_ No \_\_\_

## **C. PARTICIPACION**

### **Intercambio de información**

43. ¿La información fluye equitativamente y constantemente hacia los grupos de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque?
44. ¿Su área de trabajo siempre se entera de toda la información? Si \_\_\_ No \_\_\_
45. ¿Usted conoce la información por otras personas que no es su jefe inmediato? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Involucramiento en el cambio**

46. ¿Los niveles de dirección propician cambios positivos para esta organización? Si \_\_\_ No \_\_\_
47. ¿Los miembros del equipo son abiertos y positivos a todos los cambios o actividades que se tengan que realiza en el hospital? Si \_\_\_ No \_\_\_
48. ¿Usted ha realizado propuestas para realizar cambios en los procesos de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_
49. Si su respuesta es Si ¿Han sido tomadas en cuentas estas propuestas? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Compatibilización de intereses**

50. ¿Usted se relaciona activamente en el trabajo con otros grupos? Si \_\_\_ No \_\_\_
51. ¿Hay resistencia a compartir los recursos materiales entre las áreas de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_
52. ¿Los objetivos del trabajo son congruentes con los objetivos de la institución? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Responsabilidad**

53. ¿Hace su trabajo con libertad para cumplir con el mismo? Si \_\_\_ No \_\_\_
54. ¿Para realizar su trabajo, constantemente tienen que consultar con su superior? Si \_\_\_ No \_\_\_
55. ¿A usted se le trata como conocedor de su trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_
56. ¿Considera usted que la mayoría de los miembros de su grupo cumplen las normas y reglamentos de esta institución? Si \_\_\_ No \_\_\_

## **D. GRADO DE SATISFACCION**

### **Grado de integración al trabajo**

57. ¿Cómo se siente usted con la integración al trabajo?
- a. Muy satisfecho
  - b. Bastante satisfecho
  - c. Poco satisfecho
  - d. Insatisfecho
58. De su satisfacción en el trabajo ¿Cómo se siente?

- a. Muy satisfecho
- b. Bastante satisfecho
- c. Poco satisfecho
- d. Insatisfecho

### **Valoración del desempeño profesional**

59. ¿Durante el último año le han realizado alguna evaluación de su desempeño laboral? Si \_\_\_ No \_\_\_
60. ¿Ha sido periódico y continuo el proceso de evaluación del desempeño? Si \_\_\_ No \_\_\_
61. ¿Le dieron a conocer y discutieron con usted
62. ¿Le han estimulado producto de la evaluación de desempeño? Si \_\_\_ No \_\_\_
63. De la satisfacción con la evaluación de su desempeño diría que esta:
- a. Muy satisfecho
  - b. Bastante satisfecho
  - c. Poco satisfecho
  - d. Insatisfecho

### **Incentivo basados en valores**

64. ¿Las capacidades fuera del hospital son para todos? Si \_\_\_ No \_\_\_
65. ¿Durante su estancia laboral en el hospital, usted ha sido promocionado a un mejor lugar de trabajo? Si \_\_\_ No \_\_\_
66. En algún momento ha sido escogido dentro de su grupo para participar en alguna actividad especial (taller, seminario, etc.) como recompensa por sus labores? Si \_\_\_ No \_\_\_

### **Transparencia en la gestión**

67. ¿Considera usted que la administración es eficiente en obtener los recursos? Si \_\_\_ No \_\_\_
68. ¿Considera usted que los recursos del hospital son bien administrados? Si \_\_\_ No \_\_\_ Porque?
69. ¿Cómo valora la transparencia en la administración del hospital?
- a. Muy buena
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS PARA LA SALUD**  
**CIES- UNAN**

ESTUDIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN HOSPITAL DEL VALLE

**GUIA DE OBSERVACION**

Esta guía tiene como objetivo observar y verificar la existencia de algunos elementos a ser evaluados en el estudio de la cultura organizacional del HOSPITAL DEL VALLE de San Pedro Sula abril\_ junio 2007.

DATOS	EXISTEN		VISIBLES	
	SI	NO	SI	NO
I. MISION				
II. VISION				
III. VALORES PROPIOS				
IV. ORGANIGRAMA				
V. EVALUACION DE DESEMPEÑO				
VI. PLANES ESTRATEGICOS				
VII. RELACIONES DE COMPETENCIA				
VIII. RELACIONES INTERPERSONALES				
IX. TRATO ENTRE LOS SUBORDINADOS				

Tabla No. 1

Perfil profesional de los entrevistados.

Perfil profesional	Frecuencia	Porcentaje
Medico General	8	17.3%
Enfermeras	16	34.7%
Administrativo	16	34.7%
Personal de apoyo	6	13%
Total		

Tabla No. 2

Unidad de análisis de los entrevistados

Unidad de análisis	Frecuencia	Porcentaje
Equipo de dirección	18	39%
Jefes de servicio	12	26%
Servicio de apoyo	6	13%
Salas	10	21.7%
Total		

Tabla No.3

Conocimiento de Valores, Misión y Visión.

	Repuestas	Frecuencia	Porcentaje
Valores	si	17	36.9%
	no	29	63%
Misión	si	31	67.4%
	no	15	32%
Visión	si	32	69.5%
	no	14	30.4%

Tabla No.4

Practica de Valores

Valores	Frecuencia Positiva	Porcentaje
Honestidad	34	74%
Reciprocidad	36	78.3%
Respeto	38	82.6%
Sensibilidad humana	46	100%
solidaridad	46	100%

Tabla No.5

Congruencia de los planes y actividades

Respuestas de entrevistados	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	65.21%
no	16	34.78%
Total	46	99.99%

Tabla No.6

Equipo laboral que defiende su trabajo e imagen

Respuestas de entrevistados	Frecuencia	Porcentaje
si	40	87%
no	6	13%
Total	46	100%

Tabla No. 7

Identidad de los entrevistados con la organización

	Comporte misión		Cambio de lugar de trabajo		Realización profesional	
	Si	No	Si	No	Si	No
Frecuencia	37	9	39	7	36	10
Porcentaje	80.4 %	19.56 %	84.8 %	15,2 %	78.3 %	21.7 %

Tabla No 8

Percepción sobre el enfoque hacia las personas por dirección

	Decisiones y repercusiones		Existen planes de crecimiento profesional			
	si	no	si	no	n.s.	
Frecuencia	33	13	28	16	2	
Porcentaje	71.7 %	28.26 %	60.8 %	41.3 %	4.3%	

Tabla No.9

Percepción de los empleados sobre la integración de unidades

	Coordinación jefes para cumplir metas		Coordinación trabajo operativo		Existencia espacios de discusión	
	Si	No	Si	No	Si	No
Frecuencia	41	5	42	4	32	14
Porcentaje	89.1 %	10.8 6%	91.3 %	8.7 %	69.5 %	30.4%

Tabla No. 10

Estilo de liderazgo que se ejerce en hospital

	Modalidad de dirección		Estilo de dirección		
	A LAS TAREAS	A LAS PERSONAS	DEMOCRATICO	AUTOCRATICO	ANARQUICO
Frecuencia	46	0	0	46	0
Porcentaje	100%	0%	0%	100%	0%

Tabla No. 11

Percepción sobre los equipos de trabajo

		frecuencia	%
Pertenece un equipo de trabajo	si	40	87%
	no	6	13%
Reuniones periódicas y calendarizadas	si	46	100%
	no	0	0
Control y seguimiento de acuerdos	si	41	89%
	no	5	11%
Control asistencia a reunión	si	46	100%
	no	0	0
Respeto a opiniones en reuniones	si	42	91.3%
	no	4	8.7%
Agenda con anterioridad	Si	43	93.5%
	no	3	6.5%
Auto evaluación individual y colectiva	si	46	100%
	no	0	0%

Tabla No. 12

Valoración de formación de equipos de trabajo

valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy bueno	32	69.5%
Aceptable	11	23.9%
Inadecuado	3	6.52
Total	46	99.9%

Tabla No. 13

Percepción sobre el estímulo de trabajo en equipo

		Frecuencia	%
Toman en cuenta las ideas de los miembros	si	34	73.9%
	no	12	26.1%
Ayuda grupal	si	46	100%
	no	0	0%
Promoción de aplicación de conocimientos	si	40	86.95%
	no	6	13.1%
Actividades complejas realizadas en equipo	si	28	61%
	no	14	39%
Promoción de la cooperación entre miembros	si	26	56.5%
	no	20	43.5%

Tabla No.14

Valoración sobre el estímulo de trabajo en equipo

Valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy bueno	20	43.5%
aceptable	14	30.4%
inadecuado	12	26%
total	46	99.9%

Tabla No.15

Percepción sobre la toma de decisiones por los directivos

		Frecuencia	%
Oportunidad de expresar sus puntos de vista	si	40	86.9%
	no	6	13.1%
Libertad puntos de vista	si	36	78.2%
	no	10	21.8%
Dominio del grupo por pocos miembros	si	34	73.9%
	no	12	26.1%
Toma de decisiones con la totalidad de acuerdo	si	39	84.8%
	no	7	15.2%

Tabla No.16

Valoración de toma de decisiones por parte de los directivos

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	32	69.6%
Aceptable	9	19.6%
Inadecuado	5	18.7%
Total	46	99.9%

Tabla No.17

Percepción de los empleados sobre el proceso de cumplimiento de decisiones

		Frecuencia	%
Cumplimiento de decisiones emitidas por el jefe	si	42	91.3%
	no	4	8.7%
Monitoreo de las decisiones emitidas	si	37	80.4%
	no	9	19.6%
Cadena de mando funcionando	si	43	93.5%
	no	3	6.5%

Tabla No.18

Valoración del proceso de cumplimiento de decisiones

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	41	89.1%
Aceptable	5	10.9%
Inadecuado	0	0%
Total	46	100%

Tabla No.19

Percepción sobre resolución de problemas

		Frecuencia	%
Discusión de problemas de manera constructiva	si	40	86,9%
	no	6	13.1%
Jefes interesados por decisiones adecuadas	si	42	91.3%
	no	4	8.7%
Análisis sistemático de problemas	si	41	89.1%
	no	5	10.9%
Problemas que se deja en el olvido	si	3	6.52%
	no	43	93.5%
Se solucionan los problemas	si	41	89.1%
	no	5	10.9%

Tabla No.20

Valoración de resolución de problemas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	34	73.9%
Aceptable	8	17.4%
Inadecuado	4	8.7%
Total	46	100%

Tabla No. 21

Percepción sobre la distribución de tareas

		Frecuencia	Porcentaje
Desigualdad en la realización del trabajo	si	4	8.7%
	no	42	91.3%
Equidad en la distribución de tareas	si	43	93.5%
	no	3	6.5%
Acciones correctivas por incumplimiento	si	46	100%
	no	0	0%

Tabla No. 22

Valoración de equidad en distribución de tareas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	39	84.8%
Aceptable	5	10.9%
Inadecuado	2	4.3%
Total	46	100%

Tabla No. 23

Percepción sobre intercambio de información

		Frecuencia	Porcentaje
Información fluyendo constante y equitativa	si	43	93.5%
	no	3	6.5%
Áreas de trabajo informadas	si	40	87%
	no	6	13%
Conocimiento de información por el canal adecuado	si	30	65.2%
	no	16	34.8%

Tabla No. 24

Valoración del intercambio de información

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	32	69.6%
Aceptable	10	21.7%
Inadecuado	4	8.7%
Total	46	100%

Tabla No. 25

Involucramiento del personal en procesos de cambio

		Frecuencia	Porcentaje
Niveles de dirección propiciando cambios positivos	si	43	93.5%
	no	3	6.5%
Miembros con actitud positiva a los cambios	si	36	78.3%
	no	10	21.7%
Realización de propuestas para hacer cambios	si	32	69.6%
	no	14	30.4%
Propuestas tomadas en cuenta	si	28	60.8%
	no	17	39.1%

Tabla No. 26

Opinión de los Empleados Compatibilización con la institución

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	39	84.6%
Aceptable	4	8.8%
inadecuado	3	6.6%
Total	46	100%

Tabla No.27

Opinión de los entrevistados sobre compatibilización de interés  
Con la institución

		Frecuencia	Porcentaje
Relación activa con grupos de trabajo	si	44	95.7%
	no	2	4.3%
Resistencia a compartir recursos materiales	si	40	87%
	no	6	13%
Congruencia de objetivos persona institución	si	40	87%
	no	6	13%

Tabla No. 28

Valoración de la compatibilidad de intereses

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	40	87%
Aceptable	4	8.7%
Inadecuado	2	4.3%
Total	46	

Tabla No. 29

Opinión de los entrevistados sobre la responsabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Trabaja con libertad	si	44	95.7%
	no	2	4.3%
Consulta constante con su superior	si	40	87%
	no	6	13%
Trato como conocer de su trabajo	si	32	69.6%
	no	14	30.4%
Cumplimiento de normas y reglamentos	si	41	89.1%
	no	5	10.9%

Tabla No. 30

Valoración de la Responsabilidad

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	39	84.8%
Aceptable	4	8.7%
Inadecuado	3	6.5%
Total	46	100%

Tabla No. 31

Opinión de los entrevistados del grado de integración

	Satisfacción con la integración colectiva		Satisfacción con el trabajo realizado	
	frecuencia	porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	12	26.1 %	40	87%
Bastante satisfecho	18	39.1 %	6	13%
Poco satisfecho	10	21.7 %	0	0%
Insatisfecho	6	13.1 %	0	0%

Tabla No. 32

Percepción sobre la valoración del desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Realización de evaluación de desempeño	si	38	82.6%
	no	8	17.4%
Proceso evaluativo periódico y continuo	si	38	82.6%
	no	8	17.4%
Discusión personal de los resultados de la evaluación	si	38	82.6%
	no	8	17.4%
Estimulo de la evaluación del desempeño	si	38	82.6%
	no	8	17.4%

Tabla No. 33

Opinión de los entrevistados sobre su satisfacción de la evaluación del desempeño

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	18	39.1%
Bastante satisfecho	20	43.5%
Poco satisfecho	2	4.3%
Insatisfecho	6	13.1%

Tabla No. 34

Opinión de los entrevistados sobre los incentivos basados en valores

		Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones externas para todos	si	32	69.6%
	no	14	30.4%
Promoción aun mejor lugar	si	10	21.7%
	no	36	78.3%
Capacitaciones como recompensa	si	13	28.3%
	no	33	71.7%

Tabla No. 35

Valoración de los incentivos basados en valores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	18	39.2%
Aceptable	14	30.4%
Inadecuado	14	30.4%
Total	46	100%

Tabla No. 36

Opinión de los entrevistados sobre la transparencia de la gestión

		Frecuencia	Porcentaje
Eficiencia administrativa en obtener los recursos	si	42	91.3%
	no	4	8.7%
Recursos bien administrados	si	36	78.2%
	no	10	21.8%

Tabla No. 37

Valoración de la transparencia en la gestión

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	40	87%
Buena	4	8.7%
Regular	2	4.3%
Mala	0	100%

Tabla No. 3

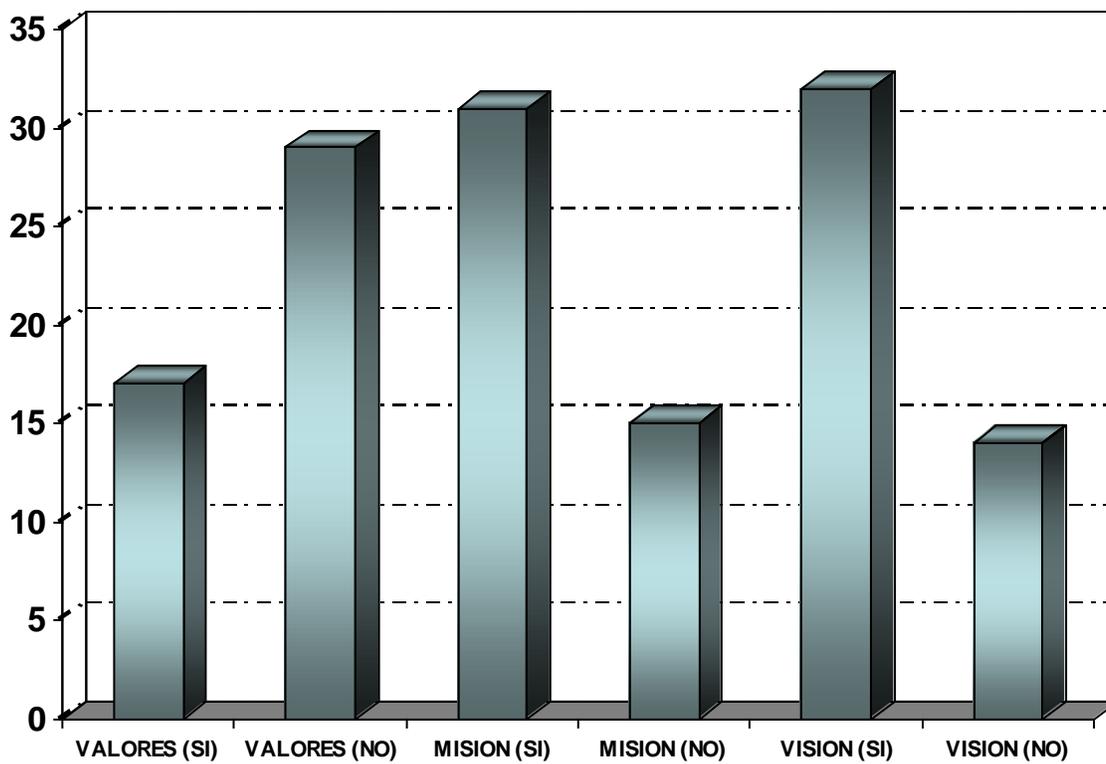


Tabla No. 4

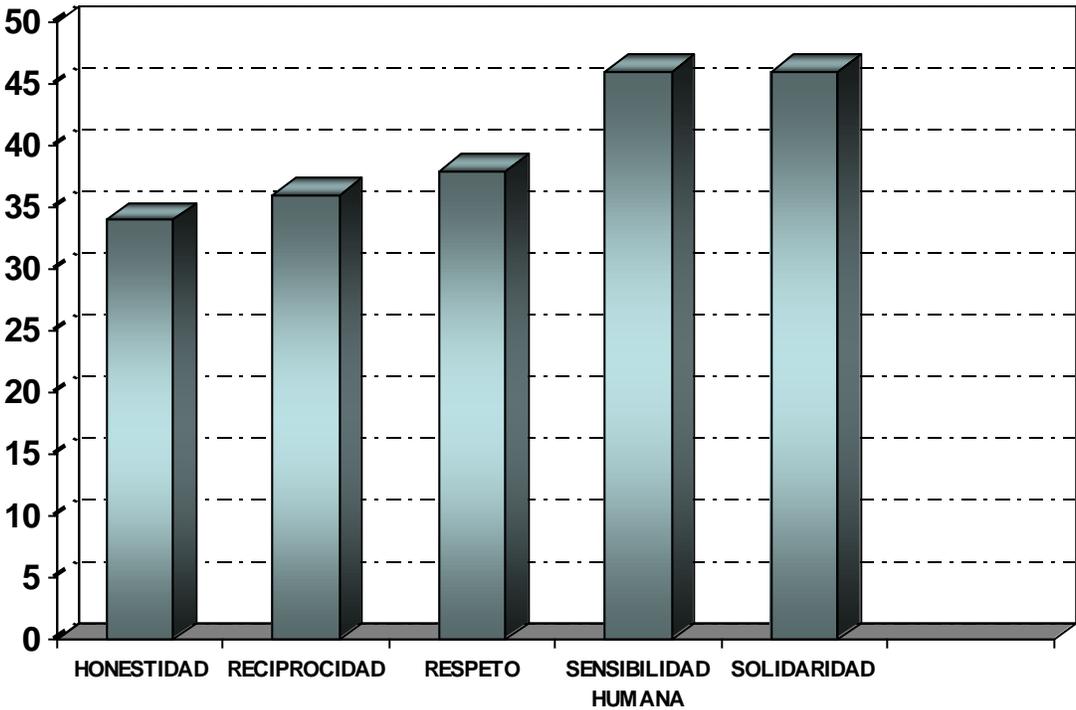


Tabla No. 6

