

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE PRÁCTICA DIRIGIDA PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO EL ESQUEMA DE LOS  
GRUPOS DE APOYO TÉCNICO PARA LA ATENCIÓN DE SITUACIONES  
SOCIOLABORALES (G.A.T.), EN EL SERVICIO DE NUTRICIÓN DEL  
HOSPITAL SAN RAFAEL DE ALAJUELA**

**JONATHAN QUIRÓS SOLÓRZANO**

**TUTORA: MARGARITA ESQUIVEL PORRAS**

**LECTORES:  
RICARDO LUNA CUBILLO  
MAX GUTIÉRREZ LÓPEZ**

**CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO**

**OCTUBRE 2015**



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### Acta #60-2015

Acta de la Sesión 60-15 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración Pública, celebrada el 29 de octubre del 2015, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de: Jonathan Quirós Solórzano, carné A54464 quien optó por la modalidad de: Práctica Dirigida.

Presentes:

Licda. Viria Araya Knudsen quien presidió; M.Sc. Margarita Esquivel Porras como tutora; Lic. Max Gutiérrez López como lector; Ricardo Luna Cubillo como lector y Licda. Ana Lucía Bonilla Ceciliano, quien actuó como representante de los profesores.

#### Artículo 1

El Presidente informa que el expediente del estudiante postulante contiene todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que ha cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en *Administración Pública*.

#### Artículo 3

El estudiante hizo la exposición del Trabajo Final titulado “**Estudio de Clima Organizacional bajo el esquema de los grupos de apoyo técnico para la atención de situaciones sociolaborales (GAT), en el servicio de nutrición del Hospital San Rafael de Alajuela.**”.

#### Artículo 4

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron al postulante el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

#### Artículo 5

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

#### Artículo 6


Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SATISFACTORIO, y lo declaró APROBADO.  
(Satisfactorio/insatisfactorio) (aprobado/no aprobado)


**Artículo 7**

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público al aspirante, el resultado de la deliberación y lo declaró Licenciados en Administración Pública.

Se le indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el estudiante a las 18:40 horas.

  
Licda. Vija Araya Knudsen  
Representante Director de la Escuela

  
Jonathan Quirós Solórzano  
Carné A54464

  
M.Sc. Margarita Esquivel Porras  
Tutora del Trabajo

~~Max top's?~~  
Lic. Max Gutiérrez López  
Lector

  
Ricardo Lina Cubillo  
Lector



Licda. Ana Lucía Bonilla Ceciliano  
Representante de los profesores

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones:

---

Original: Estudiantes, copia: Esc. Adm. Pública



**CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL  
HOSPITAL SAN RAFAEL DE ALAJUELA  
GRUPO DE APOYO TÉCNICO**

Alajuela, 02 de diciembre de 2013  
GAT-HSRA-05-11

Doctor  
**Francisco Pérez Gutiérrez**  
Director General  
Hospital San Rafael de Alajuela

**ASUNTO: RESPUESTA A SOLICITUD**

Estimado doctor:

En atención a su oficio DG-2356-13, de fecha 20 de noviembre, 2013, me permito comunicarle que el Grupo de Apoyo Técnico de este centro hospitalario, ha decidido aceptar el trabajo final de graduación propuesto por el Bach. Jonathan Quirós Solórzano, como un aporte académico a nuestro quehacer y amparados en el punto 2.5 de la Guía para la Organización y Funcionamiento de los GAT en la CCSS que a la letra señala:



**“Para el análisis de una situación o desarrollo de proyecto, el GAT podrá incorporar personas del mismo centro, éstos no se consideran miembros permanentes del grupo, sino que brindarán aportes en una situación determinada”.**

Por lo anterior, entendiendo que el Bach. Quirós Solórzano labora en este centro hospitalario y siendo que su aporte sería un proyecto académico, este grupo considera importante su participación para los objetivos que perseguimos, como lo es la búsqueda de un ambiente laboral sano y propicio para la consecución de logros y objetivos institucionales, lo que repercute en un mejoramiento continuo en la atención al usuario como pilar básico de la seguridad social.



Por lo anterior, una vez aprobado el anteproyecto, nos pondríamos a disposición del señor Quirós Solórzano para lo que corresponda.

Cordialmente,

**GRUPO DE APOYO TÉCNICO. H.S.R.A.**

  
  
Lic. Ricardo E. Luna Cusillo  
Coordinador

RELK/FVV

-  Bach. Jonathan Quirós Solórzano. Estudiante U.C.R.
-  Archivo

Todos los derechos reservados. Este Trabajo Final de Graduación solamente podrá ser utilizado para fines académicos y de investigación citando adecuadamente a los autores.

## **Agradecimiento**

A mis padres por su esfuerzo para sacar adelante a cinco hijos, a Ti, Me, Nan y Bran por su cariño y amor de hermanos, a Anne, Mariángel e Isaac por tolerar mi ausencia en este proceso, a todos mis formadores académicos, laborales y espirituales.

Al Estado costarricense, porque sin la educación gratuita difícilmente hubiera escrito esto. Gracias profe Margarita, don Max y Ricardo por su apoyo y atención desinteresada.

A todos los funcionarios del servicio de Nutrición del Hospital de Alajuela que formaron parte de este estudio, por su participación, sinceridad y colaboración durante el proceso. Espero que este pequeño aporte sea sólo el comienzo de cambios positivos en un servicio tan valioso y querido por este servidor de la seguridad social costarricense.

## **Dedicatoria**

Agradecimientos tengo que darlos a muchísimas personas que me han ayudado a concluir esto que por un momento pensé se me escapaba de las manos, pero solo puedo y quiero dedicarlo a Dios, el cual me ha chineado desde niño y ha tenido misericordia de mí, aún y cuando he querido olvidarme de Él.

Gracias Señor porque tienes presente todos mis sueños y me los das en el tiempo tuyo, te dedico esto con gran amor, sabes que lo hice con honestidad, tómallo como una ofrenda agradable por tu apoyo incondicional, porque cuando redactaba tú ponías palabras en mi mente y me alentabas a seguir, callando las voces ensordecedoras que me invitaban a no hacerlo.

## Índice de contenido

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
Sobre el nacimiento de los Grupos de Apoyo Técnico para la prevención y atención del conflicto laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social.....	4
Sobre el funcionamiento.....	6
Sobre el GAT en el Hospital San Rafael de Alajuela .....	7
Sobre los estudios de clima organizacional en el Servicio de Nutrición del H.S.R.A. ....	8
<b>Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>12</b>
General.....	12
Específicos.....	12
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>13</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>13</b>
Historia del Hospital San Rafael de Alajuela .....	13
Sobre el servicio de Nutrición .....	15
Caracterización de la situación: .....	15
Estructura organizativa y funcional del servicio de nutrición .....	15
Organización interna del servicio.....	18
Teorías administrativas sobre clima organizacional .....	20
Teorías de las relaciones humanas .....	20
Dimensiones y categorías que componen el instrumento: Inventario del Clima Organizacional.....	23
Teorías sobre liderazgo .....	32
Teoría de desarrollo organizacional .....	34
Teorías de motivación .....	35



<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>38</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>38</b>
Técnicas de recolección de información: .....	38
Población y muestra.....	38
Técnicas de análisis .....	39
Limitaciones .....	42
Descripción de instrumentos .....	43
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>46</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
Conclusiones generales.....	73
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>75</b>
<b>ENTREGABLE I .....</b>	<b>75</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE COMPROMISOS.....</b>	<b>75</b>
Dirección de Administración y Gestión de Personal-PASSL .....	77
Grupo de Apoyo Técnico.....	79
Dirección Médica .....	82
Dirección Administrativa.....	86
Unidad de Gestión de Recursos Humanos .....	88
Participación de la Comisión de Salud Ocupacional .....	90
Participación del grupo institucional para rescate de valores GEVIS .....	91
Participación de la Subárea de Desarrollo Organizacional.....	91
Funcionarios del servicio.....	92
Anotaciones importantes sobre la ejecución.....	94
Calendarización del plan .....	95
Viabilidad de la propuesta .....	96
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>101</b>
Bibliografía consultada .....	102
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>104</b>
Anexo #1 Inventario de personal .....	104
Anexo #2 Identificación de problemas y soluciones .....	109
Anexo #3 Autorización .....	112

## Índice de cuadros

CUADRO #1: PROYECTOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL PAÍS .....	2
CUADRO #2: TOTAL DE FUNCIONARIOS SEGÚN PERFIL .....	16
CUADRO #3: DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR ÁREA Y TURNOS .....	18
CUADRO #4: RESULTADO DE LA VARIABLE LIDERAZGO Y SUS INDICADORES .....	50
CUADRO #5: RESULTADO DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN Y SUS INDICADORES.....	53
CUADRO #6: RESULTADO DE LA VARIABLE PARTICIPACIÓN Y SUS INDICADORES .....	56
CUADRO #7: RESULTADO DE LA VARIABLE RECIPROCIDAD Y SUS INDICADORES .....	58
CUADRO #8: VALORES TOTALES POR VARIABLE .....	60
CUADRO #9: COMPROMISOS JEFATURA DEL SERVICIO .....	68
CUADRO #10: COMPROMISO TÉCNICAS EN NUTRICIÓN .....	69
CUADRO #11: COMPROMISOS PERSONAL OPERATIVO .....	70
CUADRO #12: COMPROMISOS DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA H.S.R.A. ....	71
CUADRO #13: COMPROMISOS DIRECCIÓN GENERAL H.S.R.A.....	71
CUADRO #14: VIABILIDAD DE LAS PROPUESTAS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	98
CUADRO #15: ANÁLISIS LEGAL, ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVO DE LAS MEDIDAS ESTABLECIDAS EN EL PLAN DE ACCIÓN.....	99

## Índice de gráficos

GRÁFICO #1: NÚMERO DE AÑOS LABORADOS POR EL PERSONAL DE NUTRICIÓN H.S.R.A. 2014 .....	19
GRÁFICO #2: DISTRIBUCIÓN POR SEXO DEL PERSONAL DE NUTRICIÓN H.S.R.A. 2014.....	20
GRÁFICO #3: INDICADORES DE LIDERAZGO. ....	52
GRÁFICO #4: INDICADORES DE MOTIVACIÓN .....	54
GRÁFICO #5: INDICADORES DE PARTICIPACIÓN.....	57
GRÁFICO #6: INDICADORES DE RECIPROCIDAD .....	60
GRÁFICO #7: CONSOLIDADO DE RESULTADOS.....	61
GRÁFICO #8: RESULTADO TOTAL DEL INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	62
GRÁFICO #9: PROBLEMÁTICA JEFATURA.....	66
GRÁFICO #10: PROBLEMÁTICA TÉCNICAS DE NUTRICIÓN .....	66
GRÁFICO #11: PROBLEMÁTICA PERSONAL OPERATIVO .....	67

## **Índice de abreviaturas**

**AS:** Autoridades Superiores

**CO:** Clima Organizacional

**COR:** Característica Operativa Relativa (Sistema Estadístico basado en la Curva ROC)

**DAF:** Dirección Administrativa Financiera

**DAGP:** Dirección de Administración y Gestión de Personal

**G.A.T.:** Grupo de Apoyo Técnico para la Atención de Situaciones Sociolaborales

**GEVIS:** Grupo de Ética y Valores Institucionales

**H.S.R.A.:** Hospital San Rafael de Alajuela

**O.P.S.:** Organización Panamericana de la Salud

**PAO:** Plan Anual Operativo

**PASSL:** Programa de Atención de Situaciones Sociolaborales

**PO:** Personal Operativo

**PT:** Personal Técnico

**SO:** Salud Ocupacional

## **Resumen**

El clima organizacional, hoy está considerado como un elemento estratégico tanto en las empresas privadas como las instituciones públicas, este influye en la mayoría de los procesos que se realizan, por lo tanto, es de gran importancia para alcanzar las metas y objetivos, así como para el éxito organizacional.

El presente trabajo consiste en la realización de un estudio de clima organizacional, mediante el uso de la metodología utilizada por los Grupos de Apoyo Técnico para la Atención de Situaciones Sociolaborales en la Caja Costarricense de Seguro Social, específicamente en el servicio de Nutrición del Hospital San Rafael de Alajuela.

El mismo comprendió el período de Mayo a Octubre 2014, donde se realizó un estudio de diagnóstico del clima organizacional en el servicio, tomando en cuenta a los 70 funcionarios activos entre interinos y propietarios, mediante la aplicación de un cuestionario de 80 afirmaciones desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud.

Asimismo, una vez diagnosticadas las áreas críticas se desarrolló la construcción conjunta de soluciones y acciones por realizar, para lograr posteriormente, la firma de compromisos por parte de los involucrados. Esto se llevó a cabo mediante una serie de sesiones de trabajo, las cuales debían abordarse según la disponibilidad de horarios tanto de los funcionarios involucrados como de los miembros del GAT. Es importante aclarar que el sustentante debió en ocasiones modificar su horario laboral con el fin de desarrollar las sesiones con el equipo y no generar problemas de superposición horario con las horas de práctica y horario ordinario de trabajo.

Aunado al abordaje desarrollado con la metodología establecida, se desarrolla un Plan de Acción, el cual se establece como guía de ayuda para el cumplimiento de esos compromisos, estableciendo responsables y el nivel de prioridades de los problemas identificados, con el fin de que lo firmado no quede solamente en el papel.

De esta manera, el Capítulo 1 se refiere a los antecedentes, justificación y objetivos del estudio. En el Capítulo 2 se encuentra el Marco Teórico del trabajo, en el Capítulo 3 se desarrolló la metodología utilizada, así como las limitaciones encontradas y los instrumentos utilizados. En el Capítulo 4 se presenta el Análisis de Resultados del estudio y Conclusiones Generales tomando como base el experimento de Hawthorne descrito por Chiavenato (2006), para terminar con el Plan de Acción elaborado en el Capítulo 5. En los apéndices del proyecto se muestran los cuestionarios utilizados durante el proceso, según los actores involucrados.

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

Las sociedades van evolucionando conforme pasa el tiempo y existen épocas específicas que marcan la historia, como el hablar de las etapas precolombina, republicana o contemporánea en nuestro país, por ejemplo. Así también han existido tendencias organizacionales y formas de pensar que han impregnado al mundo empresarial y de las organizaciones a lo largo del tiempo.

En el mundo contemporáneo, a raíz del acelerado ritmo de vida que se tiene, las máquinas dejaron de ser la parte más importante de la producción (en parte debido al impulso tecnológico que tenemos actualmente) y el lugar lo vino a ocupar el individuo como tal. Las necesidades, formas de pensar y comportarse de los trabajadores han llegado a constituirse en un tema de vasto interés para los académicos y para las empresas que han buscado con ahínco comprender al individuo, para mejorar los niveles productivos, la calidad en los bienes y servicios, aumentar las utilidades de las empresas y el bienestar social en general.

En este proyecto, ese interés por la conducta y las relaciones entre trabajadores y la institución, se ha visto reflejado en estudios de similar naturaleza sobre el clima organizacional en dependencias de la Caja Costarricense de Seguro Social, así como algunos escritos de investigación y aportes en revistas administrativas. Lo anterior permite llegar a la conclusión que los estudios de clima organizacional y la conducta de los trabajadores, han constituido un tema de interés en nuestro país, debido a las tendencias

mundiales sobre la gestión del talento humano y a las teorías administrativas que tratan sobre el tema.

### **Antecedentes**

Dentro del proceso de recopilación de información para el desarrollo de este anteproyecto de trabajo final, se encontraron estudios de clima organizacional en la Caja Costarricense de Seguro Social como los siguientes:

**Cuadro #1: Proyectos sobre clima organizacional en el país**

<b>N°</b>	<b>AÑO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>
1	2009	Análisis de clima organizacional en el patología del Hospital Calderón Guardia	Guiselle Miranda Jiménez, Greivin Zumbado Salas	I.C.A.P.
2	2009	Desarrollo de estrategias para mejorar el clima organizacional en el Área de Salud de Chacarita	Carlos Rafael Martínez Montealegre	I.C.A.P.
3	2009	Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional en el Área de Salud de Parrita	Hellen Porras Rojas	I.C.A.P.
4	2008	Análisis de clima organizacional del Área de Salud de Buenos Aires de Puntarenas	Hannia Obando Ortega	I.C.A.P.
5	2007	Análisis de clima organizacional del Área de Salud de Montes de Oca	Kattia Vanessa Alfaro Molina	I.C.A.P.
6	2007	Diagnóstico del clima organizacional del Área de Salud Desamparados 3	Mauricio Briceño Miranda	I.C.A.P.
7	2006	Análisis de clima organizacional en el Laboratorio Clínico de la Clínica Jiménez Núñez	Silvia Elena Bolaños Alfaro	UCIMED
8	2005	Análisis de clima organizacional del Hospital Nacional de Niños	Laura Rosales Rosas	I.C.A.P.
9	2002	Análisis de clima organizacional en el Hospital de las Mujeres	Moisés Fallas Corrales	I.C.A.P.
10	2001	Análisis de clima organizacional del área de salud de Nandayure	Anner Angulo Leiva	U.C.R.



11	1999	Cultura, clima organizacional y satisfacción del cliente interno en el hospital Dr. Carlos Luis Valverde Vega	Ricardo José Jiménez Badilla	I.C.A.P.
12	1995	Diagnóstico del clima organizacional del Laboratorio Clínico del Hospital Calderón Guardia	Vilma Carvajal Gutiérrez	U.N.A.

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que en los últimos doce años, los estudios académicos que tratan sobre clima organizacional en dependencias de la Caja Costarricense de Seguro Social, no han sido realizados propiamente por la Universidad de Costa Rica, sino por el Instituto Centroamérica de Administración Pública, además no se tiene aún una labor académica conjunta a nivel de práctica dirigida con algún órgano multidisciplinario a lo interno de la CCSS como los GAT, aunque ya se ha dispuesto del cuestionario para inventariar el clima organizacional.

El presente trabajo es un aporte a los estudios de clima organizacional que se realizan en una institución pública, lo cual le otorga mayor interés al estudio al tener una funcionalidad y una validez en el centro hospitalario, así como lograr desarrollar la totalidad del proceso y no solamente el diagnóstico de clima organizacional, como en la mayoría de los casos y estudios anteriormente realizados y mencionados en el Cuadro # 1.

En cuanto a los artículos de revista analizados, existen algunos como los que se presentan a continuación:

- Pérez A et al. *La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos* (2009). Tecnología en Marcha.
- Cedeño A. *Arquitectura del clima organizacional* (1990). Actualidad económica.

- Nuñez M. *La cultura en el trabajo* (1985). Educación.

Si bien es cierto, estos artículos van orientados más hacia la cultura de una organización, deja en evidencia que no existe mucho refrescamiento en artículos de académicos sobre el tema de clima organizacional específicamente en instituciones públicas de nuestro país. Además, es importante conocer sobre el tema de cultura en las organizaciones por cuanto al desarrollar el Plan de Acción establecido en los objetivos no se descarta que sea un elemento importante por destacar en las propuestas de mejora para el servicio de nutrición del hospital.

Hasta el momento no se han desarrollado estudios de impacto, ni de interés académico sobre los Grupos de Apoyo Técnico (G.A.T.) conformados en la CCSS con la intención de contribuir al mejoramiento del clima organizacional y, por ende, a un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

### **Sobre el nacimiento de los Grupos de Apoyo Técnico para la prevención y atención del conflicto laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social**

Los GAT son equipos integrados por funcionarios de la Caja Costarricense de Seguro Social, que buscan estimular aptitudes, actitudes nuevas y positivas entre las partes en conflicto. O que se encuentran en situaciones generadoras de él, estimulando la creatividad, la liberación de tensiones y “sembrar la semilla” del cambio dinámico y armónico, normal en toda sana organización. (Sancho, C y Morales, E, 2006, p. 4)

La estructura del manejo de los Recursos Humanos de la Caja Costarricense del Seguro Social tuvo una variación a partir del año 2008, la cual se basó en el “Manual de Políticas y Normas para la Modificación de la Estructura Organizacional de la Institución”, aprobado el 13 de diciembre del 2005 en sesión 8018 de la Junta Directiva. Anteriormente la

Dirección de Recursos Humanos dependía directamente de la Gerencia Administrativa y tenía una Área de Relaciones Laborales, que era la responsable de emitir directrices y desarrollar estrategias para propiciar un sano clima organizacional dentro de todas las dependencias de la institución y desde la cual se le daban las normas y el apoyo a los Grupos de Apoyo Técnicos.

Sin embargo, con la modificación estructural, nacieron dos direcciones para abordar el tema de los recursos humanos, como lo muestra el portal web de la Gerencia Administrativa de la institución:

- 1) La Dirección de Gestión y Administración de Personal: cuya responsabilidad es dirigir, planificar, coordinar, controlar y evaluar en forma estratégica los recursos y la gestión a nivel macro.
- 2) La Dirección de Bienestar Laboral: la cual fue creada con el fin de implementar un ambiente laboral sano y de calidad en todos los ámbitos en que se desenvuelven los funcionarios de la CCSS.

Es así como, aunque los Grupos de Apoyo Técnico de la institución datan desde 1996, hace alrededor de cinco años, han adquirido un impulso mayor y una relevancia en cada centro de la institución, en el tema de las relaciones laborales, con la modificación estructural descrita anteriormente ya que la Dirección de Bienestar Laboral, asumió el Programa de Atención de Situaciones Socio laborales, a la cual le corresponde el manejo y apoyo de los G.A.T's. Actualmente se está realizando un proceso de reestructuración del nivel central de la institución por lo que se deberá esperar bajo qué dependencia quedará asignado este programa a partir del año 2016.

## **Sobre el funcionamiento**

Según la guía conformada para tal efecto, los GAT tiene presencia en todas las dependencias de la CCSS (actualmente están certificados 52 grupos) y están conformados por los mismos trabajadores del centro de salud, siempre y cuando no se tenga relación de consanguinidad o afinidad con la máxima autoridad del centro. Se integrarán, como mínimo por:

-Un funcionario de la Oficina de Recursos Humanos.

-Un licenciado(a) en Trabajo Social.

-Un licenciado(a) o bachiller en ciencias administrativas.

Básicamente, el accionar de los GAT, para proyectos de clima organizacional específicos como este, se resume de la siguiente manera:

1. Realizan un pre diagnóstico de clima organizacional, el cual puede ser a nivel de todo un centro hospitalario, utilizando instrumentos y técnicas dispuestas institucionalmente.
2. Se aborda una población específica, en este caso puede ser una unidad o servicio, la cual se identificó en el pre diagnóstico que requiere de un estudio específico en factores como el ambiente, estructura, funcionamiento o clima.
3. Se aplican los instrumentos, aprobados institucionalmente, a los trabajadores de la unidad, así como a la jefatura inmediata y dirección general, se procesan los datos y en conjunto con los involucrados se identifican las fortalezas y debilidades que se tienen para lograr construir acciones concretas como alternativas de solución.

4. Se categorizan las acciones concretas como alternativas de solución, según instancia (trabajadores, jefatura y dirección) con el fin de establecer prioridades.
5. Se registran los compromisos de cada una de las partes, para cumplir con las acciones propuestas.
6. Se realiza una evaluación del impacto causado por la intervención del GAT en el servicio o unidad.
7. Se cierra el proyecto según el grado de satisfacción alcanzado por las partes.

Es importante anotar, que existe una categorización y un proceso de acreditación de los GAT, según su experiencia y alcance de objetivos en el centro de trabajo en que se desenvuelve. Existe desde la categoría 1A donde se resume en un excelente Grupo de Apoyo Técnico, hasta los GAT conformados, pero aún sin categoría por no haber desarrollado acciones o no contar con el recurso humano mínimo.

### **Sobre el GAT en el Hospital San Rafael de Alajuela**

En julio del año 2008, el Grupo de Apoyo Técnico conformado en el Hospital San Rafael de Alajuela procedió a realizar un pre diagnóstico de clima organizacional a nivel de todo el centro hospitalario, con el fin de identificar los aspectos y servicios que era necesario ingresarán a un proceso para la mejora del clima pues la situación se mostraba preocupante por temas como la dotación de plazas, problemas con la infraestructura y presupuesto.

Dos años después, en el 2010, se desarrolló el establecimiento y registro de compromisos en el servicio de Rayos X, como complemento de lo realizado en el año 2008, sin embargo, a la fecha de inicio de este estudio, estaba pendiente el cierre del proyecto.

En la actualidad, no se han desarrollado estudios específicos por parte del Grupo, cuya razón obedece principalmente a la carga de trabajo en las labores ordinarias de los profesionales a cargo.

### **Sobre los estudios de clima organizacional en el Servicio de Nutrición del H.S.R.A.**

Específicamente en el servicio donde se realizó la práctica dirigida, no existe un estudio de clima organizacional, ni se ha dado la intervención del Grupo de Apoyo Técnico, a pesar de ser catalogado uno de los servicios que requiere la intervención para la mejora del clima según los resultados del estudio de diagnóstico del 2008. De ahí la importancia de abordarlo como se verá en el apartado siguiente.

### **Justificación**

Uno de los mayores retos que enfrenta la Administración Pública actual es lograr una armonía con los actores que intervienen en el sector, así como un equilibrio económico y social que permita la consecución de objetivos en beneficio de la sociedad.

El contar con herramientas que permitan conocer el clima organizacional de las instituciones públicas es sumamente importante ya que los beneficios que podrían obtenerse al abordar el tema, reeditúan en los usuarios o pacientes para el caso en concreto, quienes se relacionan con funcionarios, culturas y ambientes complejos.

Los Grupos de Apoyo Técnico y su metodología resultan valiosos en la CCSS para desarrollar acciones tendientes a la prevención y atención de los conflictos en el trabajo, aunque está claro que dichos Grupos son conformados por trabajadores de la misma institución que deben dejar sus actividades diarias para realizar estudios con gran demanda de tiempo y esfuerzo, lo que en ocasiones podría impedir resultados exitosos en el desarrollo de sus proyectos.

Trabajar un proyecto de práctica dirigida con estos órganos, no solo enriquece ampliamente los conceptos de teorías que tratan sobre el comportamiento humano y sus relaciones como seres en colectivo, sino que permite el desarrollo de habilidades en temas como liderazgo, motivación, manejo de grupos. No obstante, lo más importante es la búsqueda y la contribución a un mejoramiento en la atención al usuario, en una institución emblemática de nuestra sociedad.

Los servicios de Nutrición en la Caja Costarricense de Seguro Social presentan características que son objeto importante para implementación de acciones tendientes a la mejora del clima organizacional. Entre ellas se encuentra que la mayoría de funcionarios de estos servicios cuentan con una baja escolaridad por el perfil de puesto del servicio, lo que bajo hipótesis, podría traer consigo problemas asociados como: pobreza, adicciones, relaciones sentimentales en el trabajo, problemas para trabajar en equipo, los cuales una vez mezclados generan una atmósfera de alto riesgo, que puede interferir en el buen funcionamiento de un servicio vital para la recuperación de los pacientes, que asisten a los centro médicos y para la buena salud de los funcionarios.

Tomando en cuenta que el servicio de Nutrición, según su Plan Anual Operativo 2014 consultado, brinda atención a:

- Pacientes internados en los diferentes servicios del hospital de acuerdo a su patología.
- Pacientes ambulatorios de otros centros.
- Pacientes que permanecen en Emergencias y Hospital de día.
- Madres que permanecen con niños hospitalizados y requieren de la alimentación (referidos por Trabajo Social).
- Guardas de la Reforma que permanecen cuidando algún interno.
- Todo el personal que labora en la Institución.

Resulta de vital importancia abordar el tema de clima organizacional en este servicio por lo mencionado con anterioridad. Además, al contar con una estructura y con instrumentos y técnicas aprobadas institucionalmente a través de los GAT, el proyecto presenta una oportunidad para que el aporte pueda materializarse y servir de insumo a la fase de evaluación y cierre por parte del GAT del centro hospitalario.

Cabe resaltar que uno de los objetivos específicos de este proyecto y principal contribución como práctica dirigida, es la elaboración de una Plan de Acción con el fin de alcanzar los acuerdos que se tomarán durante el proceso, tanto con los funcionarios del servicio, su jefatura y los jefes del hospital (Dirección Médica y Administrativa) ya que según las diferentes fases que realizan los GAT, no existe un plan específico que permita



guiar a la dirección, jefatura y colaboradores en el proceso de cambio, lo que hace que los compromisos se pierdan con el pasar del tiempo y no se encuentre después el rumbo para suplir las necesidades detectadas, por ende, malos resultados en las etapas posteriores donde actuará el GAT.

Por todo lo anterior, este trabajo presenta todo un reto en la parte académica de aplicación e interpretación teórica, así como uno mayor profesionalmente ya que se debe lograr la entrega de un producto preciso y coherente con la realidad institucional para alcanzar un mejoramiento en el desempeño de los trabajadores, sin necesidad de abordar la parte de incentivos salariales, que comúnmente se utiliza en otros ámbitos del sector público y privado.

Para finalizar, la Gerencia Médica y Auditoría Interna de la CCSS, han indicado la necesidad de abarcar el servicio de Nutrición para la búsqueda de soluciones antes sus problemáticas, lo que sería otro aspecto favorable en la justificación de la práctica dirigida ya que se cumpliría con lo dictado por el órgano auditor, a su vez que se deja plasmado en la academia, el papel de los Grupos de Apoyo Técnicos para la Prevención y Atención del Conflicto Laboral de la Caja Costarricense de Seguro Social por primera vez.

## **Objetivos**

### **General**

Realizar un estudio de clima organizacional bajo el esquema de los Grupos de Apoyo Técnicos de la CCSS, en el servicio de Nutrición del Hospital San Rafael de Alajuela.

### **Específicos**

1. Realizar un pre diagnóstico de clima organizacional del servicio de nutrición del hospital basado en las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
2. Identificar las debilidades y fortalezas de manera conjunta con los involucrados del estudio para el mejoramiento del ambiente laboral del lugar.
3. Propiciar una búsqueda conjunta de soluciones para la mejora del clima organizacional, estableciendo acuerdos entre las autoridades hospitalarias y los funcionarios del servicio de nutrición.
4. Proponer un Plan de Acción para alcanzar los acuerdos establecidos, el seguimiento, evaluación y cierre por parte del Grupo de Apoyo Técnico del hospital.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### **Historia del Hospital San Rafael de Alajuela**

El Hospital San Rafael de Alajuela, según la historia de su página web oficial, fue inaugurado el 24 de octubre de 1883 y desde esa fecha ha venido brindando sus servicios a la comunidad alajuelense. Fue en la sesión del 1º de junio de 1882 en la cual la Municipalidad del Cantón Central de Alajuela tomó el acuerdo de fundar un hospital y facultó al Gobernador de la Provincia, don Melchor Cañas, para que valiéndose de los medios a su alcance, llevara a cabo tal deseo.

El 06 de octubre de 1882 el Presidente de la República, General Próspero Fernández, por medio de la Secretaría de Justicia y Beneficencia, dirigió una nota al gobernador Cañas, autorizándolo para que nombrara una Junta de Caridad, la cual debía formar los estatutos del Hospital San Rafael de Alajuela, tomando como base el Hospital de la Ciudad de San José. El 14 de enero de 1883, el Presidente Fernández y los Secretarios de Estado en los Despachos de Fomento y Hacienda, Víctor Guardia y Bernardo Soto, respectivamente, promulgaron un decreto ejecutivo referente a la inauguración oficial del citado hospital, acto que se fijó para el 24 de octubre del mismo año. Fue así como nació el Hospital en una casa propiedad del señor Ramón González y el personal con que contaba era un médico, una enfermera y un portero.

El 12 de mayo de 1905, el Presidente Ascensión Esquivel inauguró oficialmente la planta física en la que se ubicó el Hospital San Rafael de Alajuela, la cual contaba con tres pabellones y la cocina. Aunque el Hospital San Rafael de Alajuela estuvo bajo la tutela de

la Junta de Protección Social de Alajuela por 93 años, el 09 de setiembre de 1975 se acordó el traspaso a la C.C.S.S., el cual se hizo efectivo el 15 de enero de 1976.

Para el nuevo Hospital San Rafael de Alajuela, en un terreno de 81.482,78 metros cuadrados, se utilizaron un total de 31.465,00 metros cuadrados para la construcción del inmueble, estimándose una inversión de 36.744.162,4 millones de dólares. El 4 de Octubre del 2004, el nuevo Hospital San Rafael de Alajuela inició sus actividades, convirtiéndose en uno de los centros hospitalarios más modernos ya que en su diseño y construcción, así como en su equipamiento se tomaron en cuenta las técnicas más avanzadas de otros países, constituye junto al nuevo hospital San Vicente de Paúl (Heredia), los más nuevos hospitales de la seguridad social costarricense y está catalogado como un hospital regional.

Como institución pública se rige por el siguiente marco legal:

- Constitución Política
- Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social N°17
- Ley General de Salud N°5395
- Ley General de la Administración Pública
- Ley 8131, Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos
- Ley 8292 de Control Interno
- Ley contra el Enriquecimiento Ilícito y otras contempladas en las Normas y Políticas institucionales
- Código de Trabajo
- Reglamento Interior de Trabajo
- Manual de Normas Generales de Control Interno

- Código de Ética
- Leyes, Códigos, Reglamentos, Manuales y demás circulares contenidas en el Sistema de Políticas y Normas establecido por la institución
- Y demás normativa supletoria y aplicable

## **Sobre el servicio de Nutrición**

### **Caracterización de la situación:**

Como se indicó con anterioridad, en el año 2008 se había realizado un prediagnóstico de clima organizacional. En la actualidad no se han desarrollado estudios específicos por parte del Grupo, cuya razón obedece principalmente a la carga de trabajo en las labores ordinarias de los profesionales a cargo.

Específicamente en el servicio Nutrición, se realizó un estudio como parte del pre diagnóstico mencionado antes, sin embargo, no existe un estudio de clima organizacional con la totalidad de la población, ni la participación del Grupo de Apoyo Técnico, a pesar de ser catalogado uno de los servicios con mayores problemáticas laborales y figurar entre las áreas por mejorar en el estudio de diagnóstico del 2008. De ahí la importancia de abordarlo como se propone en el presente proyecto.

### **Estructura organizativa y funcional del servicio de nutrición**

El servicio de Nutrición del Hospital de Alajuela, depende jerárquicamente de la Dirección Médica del centro y es el encargado de brindar alimentación tanto al usuario externo (pacientes) como al interno (funcionarios).

Según su Plan Anual Operativo 2014, dentro de sus objetivos están:

- Contribuir en la recuperación de la salud del usuario manteniendo y mejorando su estado nutricional.
- Brindar atención dieto terapéutica, al paciente hospitalizado.
- Brindar una alimentación que se adapte a los hábitos alimentarios y a las características del usuario.
- Promover la investigación en nutrición para aplicar nuevos conocimientos y mejorar la calidad del Servicio de Nutrición.
- Administrar eficientemente los recursos disponibles y mantener relaciones satisfactorias, con los diferentes Servicios del Hospital.

Cuenta con 70 funcionarios entre personal interino y en propiedad, distribuidos de la siguiente forma (se descartan dos o tres interinos de ingreso reciente):

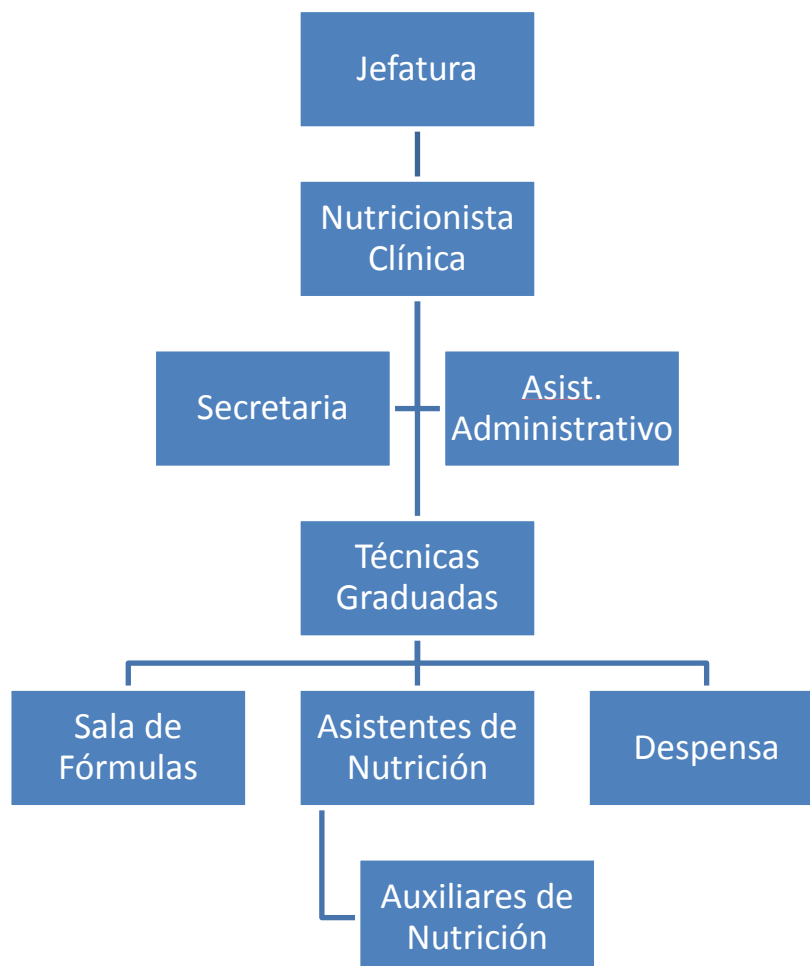
**Cuadro #2: Total de funcionarios según perfil**

<b>Puestos</b>	<b>Cantidad</b>
Nutricionista III (Jefatura)	01
Nutricionista I (Nutricionista Clínica)	01
Técnico Graduado en Tecnologías de Salud (Técnicas de Nutrición)	08
Secretaria III	01

Asistente Técnico Administrativo II	01
Asistente de Nutrición	06
Auxiliar de Nutrición	41
Bodegueros	02
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el servicio

El organigrama actual del servicio es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia, basada en el PAO 2014, servicio Nutrición, H.S.R.A.

## Organización interna del servicio

**Cuadro #3: Distribución de personal por área y turnos**

<b>ÁREA</b>	<b>TURNOS (horarios)</b>	<b>RECURSO HUMANO</b>
Sala de fórmulas	3	1 Auxiliar de Nutrición por turno
Preparación preliminar	3	4 Auxiliar de Nutrición por turno
Cocina central	5	2 cocineras por turno
Líquidos	2	1 Auxiliar de Nutrición por turno
Técnicas	4	4 técnicas en pisos, 2 en cocina central, 1 en cálculo y 1 reemplazando
Comedor	2	1 auxiliares de nutrición por turno
Lavado de vajilla	1	1 auxiliar de nutrición por turno
Salones	3	10 auxiliares en I turno 7 auxiliares en II turno
Bodega	2	1 Bodeguero en el I turno
Apoyo administrativo	1	1 Secretaria y 1 Asistente Administrativo en el I turno ambos



---

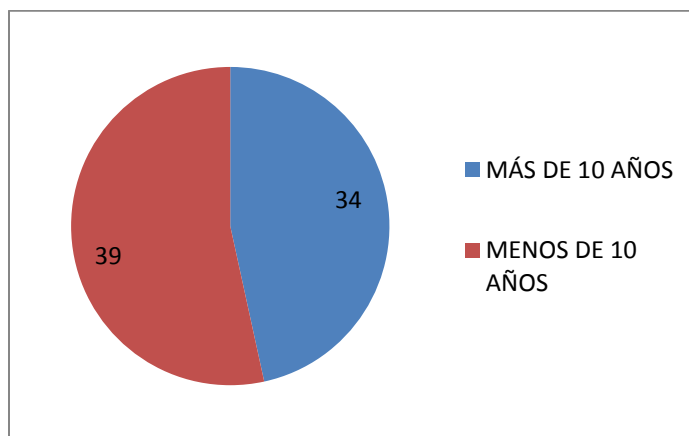
Jefatura	1	1 Jefe, 1 Nutricionista Clínica, en el I turno ambos
----------	---	--

---

Fuente: Elaboración propia

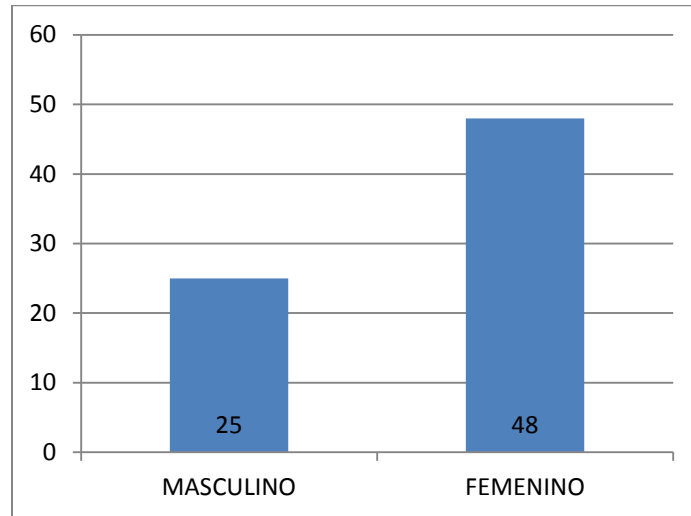
En cuanto a la caracterización del personal de Nutrición, este cuenta con 70 funcionarios entre propietarios e interinos, los cuales en su mayoría son mujeres y personal con menos de 10 años de labor en la institución, lo que hace que exista una nueva culturización del servicio, al existir un cambio generacional de trabajadores donde se ha renovado notablemente el servicio con todas las repercusiones que implica.

**Gráfico #1: Número de años laborados por el personal de nutrición H.S.R.A. 2014**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico #2: Distribución por sexo del personal de nutrición H.S.R.A. 2014**



Fuente: Elaboración propia

### **Teorías administrativas sobre clima organizacional**

Existe un amplio desarrollo teórico en los temas relacionados con clima organizacional, así como sobre las variables que lo componen como liderazgo, motivación, entre otros. Dentro de las teorías que sirven de sustento para el desarrollo del proyecto se toman las siguientes:

### **Teorías de las relaciones humanas**

Esta teoría da importancia a las personas, a los grupos y a la organización informal, por lo que da un enfoque diferente a la formalidad de la Teoría Clásica. Para Chiavenato, la Teoría de las Relaciones Humanas "nació de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de la aplicación de métodos científicos y precisos" (2006, p.88)

Como se mencionó en los antecedentes, la administración de los recursos humanos fue evolucionando conforme las máquinas fueron relegando su importancia a sus operadores, cuando el comportamiento, los sentimientos, la motivación y las necesidades del ser humano se comenzaron a analizar.

El fundamento que brinda esta teoría al presente proyecto, recae sobre las conclusiones del experimento de Hawthorne (1955), descrito por Chiavenato (2006):

1. El nivel de producción es resultado de la integración social: aún y cuando un trabajador tenga todas las condiciones para trabajar, si no se integra al grupo social del lugar de trabajo se verá mermada su eficiencia.
2. Comportamiento social de los empleados: pues actuamos como miembros de un grupo y no aisladamente.
3. Recompensas y sanciones sociales: las relaciones sociales de los trabajadores influyen en las actitudes y el comportamiento del individuo en su trabajo, el cual no trabaja solo en pos de sí, sino del grupo en general aún y cuando individualmente no satisfaga sus intereses.
4. Grupos informales: dentro del trabajo se crean grupos que pueden no responder a las metas organizacionales, sino que definen su propio comportamiento y metas.
5. Relaciones humanas: cuando se comprende las relaciones humanas dentro de un entorno laboral puede actuarse con mayor libertad y obtener mejores resultados al propiciar una atmósfera sana.

6. Importancia del contenido del cargo: darle dinámica e interés a los puestos influye de manera positiva en el desempeño del trabajador.
7. Énfasis en los aspectos emocionales: cuando en una administración pública se torna difícil la obtención de medios tangibles y económicos para elevar resultados, es vital actuar con inteligencia emocional para la consecución de objetivos y desarrollo de ambientes agradables.

Por otro lado, es importante hacer notar, que la metodología utilizada por los Grupos de Apoyo Técnico de la CCSS para realizar el inventario de Clima Organizacional es la propuesta por la Organización Panamericana de la Salud bajo el Programa de Adiestramiento en Salud para Centro América y Panamá (PASCAP), del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud, la cual trabaja sobre cuatro dimensiones o áreas críticas, las cuales a su vez presentan una serie de categorías. Para Rodríguez A et al (2010, p.6):

*Esta es una prueba proyectiva, que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas y está diseñado con base a un conjunto de 80 reflexiones distribuidas aleatoriamente, diligenciadas en forma confidencial por los funcionarios, emitiendo los juicios que, a su modo de percibir la realidad, caracterizan la organización.*

## **Dimensiones y categorías que componen el instrumento: Inventario del Clima Organizacional**

Para el análisis del CO, según la metodología afinada por la Organización Panamericana de la Salud, mencionada por Rodríguez y otros (2010), se trabaja con cuatro dimensiones o áreas críticas que son: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad o compromiso y la participación. A su vez, a cada dimensión corresponden cuatro categorías. Es importante denotar que las dimensiones anteriores corresponden a una adaptación para sistemas de salud, del cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968) explicado por Acosta y Venegas (2010).

Chiavenato (2006), 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 (más que prescribir e imponer) a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas (p. 105).

Para el análisis del **liderazgo** se consideran las siguientes categorías: dirección, estímulo de la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos. El significado de cada una de ella, basándose en el trabajo de Rodríguez y otros (2010), se detalla a continuación:

a) La dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. En ese proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos para

lograr resultados esperados; por ello se hace necesario proporcionar suficiente información, así como la orientación técnica para poder tomar decisiones.

b) El estímulo de la excelencia significa poner énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

c) La tercera categoría de análisis del liderazgo es el estímulo del trabajo en equipo. La gestión organizacional se basa en el trabajo en equipo, al interior 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.

d) La solución de conflictos es otra categoría de análisis. El conflicto está considerado como parte inherente en la vida institucional. En la organización siempre surgen conflictos que se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un trasfondo común: son diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

La segunda dimensión del CO es la **motivación**. Bennis (1999) la define como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

La motivación, según la metodología de la OPS, se analiza de acuerdo con las siguientes categorías: realización personal, reconocimiento de la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo.

a) La primera categoría es la realización personal. El objetivo de cualquier ser humano es el de su realización, lo que trasciende los límites de la expresión individual por su dimensión social y rebasa también los límites del momento por su dimensión histórica. La realización integral del hombre solo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual es posible que la persona aplique sus habilidades. El hombre habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene con su trabajo y tomar conciencia de la trascendencia comunitaria e histórica de su aportación en la organización.

Por eso la naturaleza del trabajo es especialmente importante pues para que represente oportunidades de realización personal, el trabajo debe permitir el control del destino propio, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación. Si estas necesidades de realización personal son satisfechas, el individuo se motiva a canalizar hacia el trabajo sus capacidades más creativas y constructivas. Cuando las satisfacciones en el desempeño del trabajo superan las expectativas de los empleados, estos se convierten en aliados de la institución.

b) La segunda categoría es el reconocimiento de la aportación. Cuando la organización reconoce el esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales, posee un alto potencial motivador porque satisface las necesidades de realce del ego. Todo individuo tiene necesidades de alcanzar una condición especial dentro de la organización, que satisface

cuando se le da reconocimiento y oportunidad para demostrar su capacidad. Aquellas organizaciones que satisfacen estas necesidades de reconocimiento como forma de motivación, tienden a poner énfasis en la recompensa pública y en los sistemas de reconocimiento del mérito de los funcionarios a partir de sus aportaciones para el logro de los objetivos.

c) La tercera categoría de análisis es la responsabilidad, que constituye la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Toda actuación del hombre tiene una 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 realizada y de la proyección social de esta, 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 las demandas de trabajo. Para que exista responsabilidad, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza por parte de los superiores, lo cual incrementa la motivación personal.

d) La adecuación de las condiciones de trabajo es otra categoría de análisis de la motivación. Las condiciones ambientales físicas y sicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo. Cuando



la adecuación de estas condiciones no se da, se produce insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los servicios producidos.

El tercer elemento dimensional de análisis del clima organizacional es la **reciprocidad o compromiso**. En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas, tanto del individuo como de la organización. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser encarado en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos no se limitan a los materiales ya que se incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación.

Cuando el individuo considera que las retribuciones obtenidas de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe una relación exitosa. Sin embargo, si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que recibe, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización e incluso abandonarla.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tenerlos. Cuando estima que los beneficios de conservar a las personas son mayores que los costos incurridos, percibe una relación lograda. La mayoría de los problemas de insatisfacción, tanto personal como organizacional, se originan en la incongruencia de la ubicación de las personas dentro de la estructura de la organización.

La reciprocidad o compromiso se estudia analizando las siguientes categorías: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad.

a) La primera categoría de análisis es la aplicación al trabajo. Cuando un individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución, adopta comportamientos que superan los compromisos del contrato formal, manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos, que lo impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y su creatividad en la solución de los problemas, adquiriendo hábitos de trabajo donde priman la exactitud, el esmero y el orden.

b) El cuidado del patrimonio institucional es la segunda categoría de análisis y se refleja por medio del cuidado que los funcionarios dan a los bienes materiales de la institución, así como también en su preocupación por el fortalecimiento y defensa de los valores e imagen de la misma. La organización pretende concientizar a sus empleados para que adopten una actitud de aprecio y defensa respecto a los recursos asignados, espera cuidado y buen uso de los equipos materiales y de las instalaciones a su cargo, sean estos de su puesto de trabajo, de una unidad o de la organización en general, contribuyendo a eliminar el despilfarro y la imagen desagradable en las dependencias físicas. En el patrimonio institucional se incluye también el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan a las personas que acuden en busca de los servicios, el cual debe estar basado en principios elementales de calidad de la atención, respeto y cortesía.

c) La tercera categoría de análisis es la retribución. La organización habrá de optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus

recursos humanos, para contribuir a su realización personal y desarrollo social y en respuesta a las aportaciones de las personas con su trabajo. Los principales mecanismos retributivos que la organización pone a disposición de sus miembros pueden resumirse en: sistema justo y competitivo de remuneración; prestaciones compatibles con las posibilidades económico-financieras de la institución en el contexto de las políticas salariales nacionales; sistemas de promoción, con reconocimiento al desempeño, que brindan la oportunidad a los individuos de hacer carrera dentro de la organización; sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar conocimientos y habilidades de las personas en referencia al perfil ocupacional; sistemas o programas de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias y permitir la satisfacción de sus necesidades culturales y recreativas; además de estabilidad laboral que elimina la incertidumbre y la ansiedad del trabajador frente al futuro.

d) La otra categoría de análisis es la equidad. Los trabajadores esperan tener acceso a las retribuciones, indicadas anteriormente, por medio de un sistema equitativo que trate a todos los funcionarios, en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios. Especialmente aspiran a ser tratados con imparcialidad en procesos de selección y promoción, solo basados en la competencia y el mérito frente a los requisitos exigidos.

La última dimensión de análisis, de la OPS, tratada por Rodríguez (2010) es la **participación**. La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada. La importancia de la participación en la organización debe ser comprendida profundamente por todas y cada una de las personas involucradas, es el elemento esencial del proceso de integración.

Las actividades se llevan a cabo porque las personas saben qué deben hacer y cómo deben hacerlo, pero además porque saben realizarlas, quieren realizarlas y participan en su ejecución, 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.

La participación consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización. Por eso, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto y la programación de actividades que determinan el objetivo por cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, en definitiva, es necesario una especificación de las responsabilidades de cada hombre.

El aspecto de la participación se aborda sobre la base del estudio de las siguientes categorías: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio.

a) La primera categoría es el compromiso con la productividad. Este se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones conforme a estándares preestablecidos.

b) La segunda categoría es la 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: 1) competencia para

obtener recursos limitados, por lo que se debe establecer una jerarquización de prioridades en función de los objetivos institucionales; 2) distribución del poder: el acceso a los mecanismos de información, como medios de poder, se convierten con frecuencia en metas particulares de individuos y unidades, que distraen sus esfuerzos en la disputa, en detrimento de las posibilidades de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos institucionales; 3) tendencias a la autonomía: toda organización tiene la necesidad de asegurar que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para preservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan.

c) La tercera categoría de análisis es el intercambio de información. Para obtener la acción coordinada entre personas y grupos, es necesario comunicarse e intercambiar información sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos. La libre circulación de información, entre diferentes unidades de trabajo, constituye el mecanismo que mantiene en los grupos 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.

d) La cuarta categoría de análisis es la involucración en el cambio. Las organizaciones están constantemente dinamizadas por múltiples procesos de cambio, profundos y acelerados, que en forma permanente plantean al hombre nuevas interrogantes. Ante esta realidad el hombre no permanece impasible; siempre adopta una postura. La actitud comprometida, orientando y promoviendo el cambio, construyendo el futuro a partir de la experiencia asimilada en el pasado, es la verdadera respuesta ante el proceso de

cambio. El hombre no debe ignorar el cambio ni temerle, no puede oponerse a él, sino que ha de asumirlo porque lo comprende, lo canaliza por la orientación que él mismo le da y lo promueve estimulando las condiciones favorables. Resulta valiosa citar la reflexión en cuanto al cambio de Álvaro Cedeño Gómez (1990) “Ningún individuo por sí solo puede efectuar un cambio en un grupo. Es indispensable que en el grupo exista el empeño compartido por cambiar. Desde luego que distintos individuos tendrán distintas intensidades de deseo de cambio. Aún se podría lograr el cambio a pesar de que una minoría no estuviera deseosa de cambiar” (p. 71).

Bajo estas dimensiones y áreas, giran otras teorías que sirven de base para el proyecto, entre las que se encuentran las siguientes:

### **Teorías sobre liderazgo**

#### **-Teoría de apareamiento de líderes de Fiedler**

Fiedler (1967) desarrolló primero una medida de la orientación básica del líder, llamada LPC (Colega de trabajo de menor preferencia). Al líder se le pide que piense en todas las personas con las que alguna vez ha trabajado y que luego seleccione la persona con la que tendría “más dificultad para trabajar bien”.

Edgar Schein (1982) explica, “Fiedler considera que los líderes con bajo LPC se preocupan más por la realización de la tarea porque perciben a todo el que no trabaje bien, en términos muy negativos; en contraste, aquellos líderes con alto LPC se orientan más por la relación porque consideran valioso aún al colega de menor preferencia” (p. 107).

### -Teoría de Contingencia de Vroom

A continuación se anotan cuatro puntos que menciona Edgar Schein (1982) importantes de esta teoría en la aplicación práctica de organizaciones tanto públicas como privadas:

1. Si la madurez del subordinado es baja; el líder debiera ser alto en tarea, pero bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender
2. A medida que el grado de madurez aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relaciones para ayudarle al grupo a ser más competente.
3. A medida que el grado de madurez continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.
4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar, reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

### -Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

El método del Liderazgo Situacional de Kenneth Blanchard y Paul Hersey (1975) sostiene que los gerentes deben utilizar diversos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación. El modelo permite analizar las necesidades de la situación y después utilizar el estilo de liderazgo más apropiado. Dependiendo de las capacidades de los empleados en sus áreas de trabajo y del compromiso con sus tareas, su estilo de liderazgo debe variar de una persona a otra. La propuesta teórica de esto indica que se puede incluso guiar a una persona de una misma forma y de otra manera en otras ocasiones.

### -Los modelos I y II de Argyris

Sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta que el hombre como individuo social que dedica muchas de sus horas disponibles a trabajar en empresas puede y seguramente ha de ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otros tipos de instituciones, las personas ven limitada su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial.

### **Teoría de desarrollo organizacional**

La importancia de esta teoría sobre el desarrollo de este proyecto radica en dos conceptos básicos a los cuales se refiere: cultura y clima organizacional. Para Chiavenato (2002): “La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p. 143).

Mientras que, en cuanto al clima organizacional, el mismo Chiavenato (2002) lo cita en su libro de la siguiente manera:

*Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de*



*clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales (p. 138).*

## **Teorías de motivación**

### Teoría de las necesidades de Maslow

Comprende la clasificación de las necesidades humanas en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de realización, además, plantea un orden jerárquico, que va desde las necesidades inferiores o más concretas hasta las superiores o más abstractas.

Por lo tanto, se debe saber en qué nivel de la pirámide se encuentra la persona para poder motivarla de manera eficaz.

### -Teoría de las necesidades de McClelland

Con una propuesta de necesidades, similar a las de Maslow (1943), esta teoría organizacional plantea tres necesidades:

1. Las de cumplimiento, como una disposición de la personalidad que impulsa al individuo a inclinarse al éxito y la superación.
2. Las de poder, como el deseo de influir en los demás, interesa más la disciplina y los resultados que las personas.

3. Las de afiliación, como la necesidad de mantener relaciones afectivas y positivas con otras personas.

#### -Teoría XY

Mc Gregor (1957) presenta la hipótesis de que los patronos al formarse una concepción “X” de sus empleados, se inclinan por ejercer autoridad formal, mayor dirección, control pues subestima su capacidad. Mientras que ante una concepción “Y” ejerce su gestión por el principio de integración de los objetivos organizacionales con los individuales, crea las condiciones óptimas para dicho enlace de objetivos, a través de un clima de confianza que impulse la iniciativa, la ingenuidad y el respeto mutuo.

Aunado a lo anterior, como complemento de las teorías descritas y los diversos campos que intervienen en este tema como la psicología, sociología y antropología, se encuentra el estudio de comportamiento organizacional (CO), tratado con amplitud por Robbins & Judge (2009) donde se hallan los temas de la motivación, liderazgo, conducción de grupos, etc. Además su importancia radica para este proyecto en los retos y oportunidades del CO según estos autores, los cuales se articulan con la práctica dirigida, bajo las siguientes visiones:

- Mejorar la calidad y productividad.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar las aptitudes para relacionarse con las personas.
- Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida.
- Crear un ambiente de trabajo positivo.

- Mejorar el comportamiento ético.

Para Robbins & Judge (2009), el comportamiento organizacional “es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones”.

Asimismo, definen **liderazgo** como la “capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” y la **motivación** como “el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”. Sin embargo, aportan otras definiciones claves para el análisis de este proyecto como las **actitudes hacia el trabajo**, las cuales se encuentran como objeto de estudio bajo la metodología del inventario de clima organizacional de la O.P.S. descrito anteriormente como:

- Satisfacción en el trabajo: sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.
- Involucramiento en el trabajo: grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que la beneficia.
- Compromiso organizacional: grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

Para este trabajo se utilizaron una serie de instrumentos que se encuentran contenidos en la metodología de trabajo de los Grupos de Apoyo Técnico, así como instrumentos y facilidades identificadas durante el proceso como se detalla a continuación.

#### **Técnicas de recolección de información:**

- Aplicación de instrumentos aprobados por el Grupo de Apoyo Técnico del hospital según su Guía de funcionamiento.
- Sesiones grupales (grupo focales) o globales para el análisis de la información y construcción de requerimientos según los métodos para cada apartado (construcción de soluciones, firma de acuerdos, etc).
- Entrevistas con los actores involucrados (Direcciones, jefatura y trabajadores).

#### **Población y muestra**

El servicio de Nutrición del Hospital San Rafael de Alajuela cuenta con 75 funcionarios, entre interinos y con propiedad. Se pretende abarcar todo el servicio, sin embargo, no se contará con los funcionarios que se encuentren de vacaciones, incapacitados o con permisos durante el período de aplicación de los primeros instrumentos con el fin de llevar una secuencia adecuada de trabajo. Así como tampoco se tomarán en cuenta aquellos funcionarios interinos con menos de seis meses en el servicio ya que su visión y objetividad en los aportes pueden estar limitadas por el escaso tiempo laboral con que cuentan. Por lo

anterior, la población total del estudio la componen alrededor de 70 funcionarios incluidos la jefatura y la dirección del centro hospitalario.

### **Técnicas de análisis**

Para el análisis se utilizaron los métodos establecidos en la Guía de los G.A.T., como la “Metáfora del semáforo”, utilizada una vez procesados los datos del Inventario de Clima Organizacional en la hoja electrónica facilitada para tal efecto. Así como también tablas de construcción grupal en las sesiones con los involucrados como el Instrumento N°2 (indicado en los anexos), el cual es un cuestionario abierto, de donde se obtuvo la información para los informes y análisis correspondientes.

Puntualmente, el desarrollo metodológico se realizó de la siguiente forma:

1. Inicialmente, se realizó una reunión de presentación del proyecto con los mandos superiores del servicio y luego dos sesiones de sensibilización con los funcionarios, debido a la cantidad, luego para todo el personal el Sistema de trabajo GAT y la filosofía del Triángulo de la Comprensión para estimular la apertura al proceso de estudio.
2. Se aplicó el instrumento N°1 “Inventario de Clima Organizacional” que valora cuatro variables y dieciséis indicadores relacionados con *liderazgo, motivación, reciprocidad y participación*. El mismo se propuso inicialmente aplicar en 7 sesiones de 10 personas cada una, debido a la jornada continua que presenta el servicio y la cantidad de personas. Los participantes se seleccionarían según el horario mensual del servicio. Después se realizaron dos grandes grupos para aplicar el cuestionario por temas de espacio, economía y horarios.

3. Este instrumento se procesó con una hoja electrónica readecuada para tales efectos, y sus resultados se dieron a conocer utilizando la técnica “*metáfora del semáforo*”, que permite visualizar cuantitativamente cada variable, según las percepciones obtenidas, se identifican las que están **satisfactorias, en crisis o en alerta**.
4. Con el fin de facilitar la participación activa y comprometida de los partícipes en el análisis del clima laboral del servicio, se desarrollaron las charlas sobre el Sistema de Trabajo del G.A.T. y del Triángulo de la comprensión. Asimismo, se presentaron los resultados del estudio de Clima Organizacional para esta instancia o Servicio y se dieron a conocer las etapas a seguir.
5. La identificación de la percepción sobre el clima laboral se realizó por medio de la aplicación por subgrupos, del instrumento N°3 (Técnica la Ronda), el cual inicialmente se propuso utilizar en forma fragmentada según los diferentes niveles de organización del servicio de Nutrición, sin embargo, luego se aplicó de la misma forma que el inventario de clima organizacional, de manera completa e individual.
6. Los resultados de la aplicación de los dos instrumentos se procesaron y compararon para visualizar la congruencia entre las variables estudiadas y los problemas/causas identificados y proceder a analizarla y validarla con los partícipes.
7. La validación de resultados se realizó dando prioridad al personal operativo del servicio y se apoyó con charlas, dinámicas y temas según el abordaje requerido.

8. Con los partícipes se trabajó la revisión y concreción de soluciones, con el fin de establecer compromisos medibles y verificables, instrumento N°4, con la participación de las autoridades superiores.
9. Para la firma de compromisos, se revisan, validan y firman, así mismo, se definen las fechas de seguimiento y evaluación. En este proceso se propicia que los compromisos “no pierdan de vista” el diagnóstico, deben orientarse a atender las necesidades y problemas identificados.
10. Este estudio presenta un apartado adicional, como lo es un **Plan de Acción** para la correcta y exitosa ejecución de los compromisos pactados.
11. El **monitoreo**, el **seguimiento**, la **evaluación** y **readecuación** de los compromisos del estudio debe realizarse cada tres meses (según la norma), con instrumentos elaborados para ese fin, a cargo del GAT del Hospital. Para el **monitoreo** se hará contacto con el personal para identificar **debilidades** y otros aspectos que, según la percepción del personal, estén **obstaculizando** el logro de los compromisos y así el GAT pueda apoyar en lo que corresponda a las partes para que logren sus compromisos.
12. El **seguimiento** será programado en la sesión de registro de compromisos, se prevé realizar una sesión **a los tres meses** con los superiores y voceros que firmaron el registro y el establecimiento de **medidas correctivas** para el cumplimiento efectivo de los mismos. Aproximadamente al año del registro de compromisos se evaluará con

quienes los firmaron, el cumplimiento de los mismos, **analizar limitaciones** y si es necesario, redefinir o plantear **nuevos compromisos**; si no es así, se procederá a planear y programar la **evaluación del impacto** de las acciones realizadas para identificar si se ha logrado mejorar los indicadores planteados como problema en la etapa diagnóstica.

13. El GAT **evalúa** el cumplimiento de los objetivos del proyecto y elabora un **informe al finalizar** la etapa de firma compromisos, después de **cada seguimiento y del cierre**. Asimismo, elabora un informe final del proyecto.

### **Limitaciones**

Dentro de las limitaciones se encuentran el tiempo, ya que en el servicio de nutrición existen dos horarios principales: de 6am a 2pm y de 12md a 8pm, por lo que se decidió realizar la mayoría de sesiones a la 1pm, alternando los lugares, ya sea el auditorio del hospital, el comedor, biblioteca o aulas, donde en ocasiones era difícil encontrar un espacio o se debía negociar con otro grupo o servicio.

Otro aspecto que dificultó el estudio fue el tiempo disponible de los integrantes del GAT o las autoridades superiores, lo que impedía que la conducción del proceso se llevara de manera fluida, debiendo esperar en ocasiones una o dos semanas para retomar las acciones. Asimismo una etapa debía realizarse en dos o más sesiones por el ausentismo del personal o factores como vacaciones, incapacidades, horarios u otros de estricto plano laboral.



Influencia negativa de grupos organizados: durante el proceso de debió luchar con la influencia negativa de grupos como los sindicatos, los cuales principalmente por desconocimiento indicaban que lo realizado era una intervención al servicio, lo que bloqueaba de forma parcial la objetividad de las etapas, debiendo trabajar también con esa parte continuamente en los funcionarios.

### **Descripción de instrumentos**

- a) **Inventario de clima organizacional:** Consiste en un cuestionario de 80 preguntas, el cual fue diseñado para identificar los puntos críticos dentro del clima organizacional de un determinado servicio o institución, utilizando en este caso 4 dimensiones, según la OPS: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos sobre las variables relacionadas con las cuatro áreas anotadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuesta, por medio del cual los miembros de la unidad seleccionan las que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea al nivel de su unidad de trabajo o de la organización

Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas críticas de análisis, es posible interpretar las percepciones que los funcionarios tienen del CO. Si los juicios que estos emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (V) o falso (F) que se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de la normalidad. En la medida que las respuestas, recabadas por el cuestionario, se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado.

A cada elemento dimensional corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por cinco preguntas, por lo que finalmente cada área crítica contiene veinte preguntas.

En Rodríguez et al (2010), se indica que para evaluar la puntuación obtenida, se reúnen las hojas de respuesta y se numeran correlativamente; a cada respuesta que coincide con el estándar se le asigna el valor de uno (1). Aquellas que no coinciden tendrán valor cero (0). En la hoja de conteo se van colocando los unos correspondientes a las respuestas que coinciden con la plantilla. La matriz utilizada para tales efectos contiene en las filas los números del 1 al 80, que son el número de reflexiones del instrumento y en las columnas, cada casilla (C1,...Cn) representa el número de instrumentos aplicados. Se utilizan tantas columnas como número de participantes. En la última columna de la matriz u hoja de conteo, se suma en forma horizontal todos los unos (1) que hubo en las casillas. Al total se le saca una media aritmética. Al final de las operaciones, se obtienen 80 promedios. El resultado siempre será uno (1) o fracción, considerándose adecuado cuando esta media sea de 0,60 o superior. Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada variable. El resultado de cada categoría será 5 o menos. Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de 5 puntos, se asume como nivel aceptable el valor medio 3. Cuando los valores se encuentran debajo de 3 se interpreta como que el clima no es satisfactorio.

La identificación de los aspectos deficitarios deberá servir para el diseño del programa de intervención, dirigido a la solución, en la medida de las posibilidades institucionales, de las necesidades de cada grupo específico de trabajadores en materia de representaciones mentales congruentes con la visión y misión organizacional.

Estos resultados deben ser llevados a una base de datos, donde son procesados para su posterior interpretación y representación gráfica, aspecto para lo cual se requiere tener presente no solo un profundo marco conceptual organizacional para cada una de las variables del CO, sino el conocimiento de cómo opera la realidad objeto de estudio.

b) **Identificación de problemas y acciones:** se utiliza una tabla donde los funcionarios sean capaces de enlistar la problemática existente, clasificarla por su importancia o prioridad y establecer acciones concretas para su desarrollo. Por ello se insiste en la importancia de esta metodología, al constituir una forma inclusiva y formal de generar el participar e identificarse con la institución solamente por el hecho de participar en ella.

c) **Firma de compromisos:** constituye el acto y la herramienta más influyente para contar con un óptimo clima organizacional pues consisten en plasmar el compromiso de realizar las acciones autopropuestas para mejorar las condiciones actuales.

d) **Votaciones de voceros:** fue una herramienta implementada para esta investigación por las características que presenta el servicio en estudio, principalmente en cuanto a cantidad de funcionarios, por lo que significa realizar una votación democrática para que un grupo de compañeros pueda representarlos, ante el GAT y sirvan de enlace entre éste y el servicio en general.

## **Capítulo 4**

### **Análisis de resultados**

Una vez aprobado el proyecto de estudio de clima organizacional en el servicio de Nutrición del Hospital de Alajuela bajo la metodología del Grupo de Apoyo Técnico por parte de la Dirección Médica del centro hospitalario, se definieron fechas para iniciar las sesiones con los funcionarios del servicio. Asimismo, se decidió aplicar la metodología adecuada a ciertas características del servicio como horarios de trabajo, cantidad de personal, problemática pre identificada, entre otros, por lo que el desarrollo metodológico se llevó a cabo de la siguiente forma:

El 13 de mayo 2014, se realizó la primera sesión de trabajo, en la cual se busca concientizar e involucrar a los funcionarios del servicio con la dinámica de trabajo del GAT y concretamente sobre el estudio y búsqueda conjunta de soluciones.

La sesión se realizó en el comedor del Hospital de Alajuela y contó con la presencia de 43 trabajadores del servicio de Nutrición con su respectiva jefatura, así como el Subdirector Médico y Subadministradora, en representación de la Dirección Médica y Administrativa respectivamente y los integrantes del Grupo de Apoyo Técnico.

Se explicaron las características del estudio, la forma de trabajo del G.A.T., así como concientizar hacia la participación y apoyo al mismo. Resulta importante anotar que a partir de esta primera sesión se había previamente decidido en conjunto con el GAT abordar temas medulares en problemática ya identificada por otros medios y momentos como el respeto, trabajo en equipo y otros valores importantes como complemento del proceso.

La aplicación del primer instrumento: Inventario de Clima organizacional (que valora cuatro variables y dieciséis indicadores relacionados con liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Ver en el apartado de Anexos), se llevó a cabo los días 22 y 23 de mayo del 2014, con dos grandes grupos debido a la disponibilidad del personal y del espacio físico hospitalario y el 4 de junio con un grupo residual del personal faltante (en el proyecto inicial se planteó aplicar el instrumento en 7 grupos de 10 personas cada uno, pero se corría el riesgo de un sesgo alto en la información).

Durante dicha sesión no solo se aplicó el formulario, sino que además se trabajó la parte emocional de los grupos con temas como el respeto mutuo, el valor del trabajo y el poder de cambio con que cuenta cada persona, utilizando reflexiones, frases y estadísticas laborales atinentes a la institución.

Los días 16, 17 y 18 de junio 2014 se procesó la información del cuestionario de clima en la hoja de Excel creada para tal efecto. Se incluyeron las 80 respuestas de 64 entrevistas. Inicialmente se programaron 70, sin embargo, por incapacidades y vacaciones del personal no se pudo completar la totalidad. Inicialmente se tenía planeado el procesamiento en el sistema estadístico C.O.R., sin embargo, hubo fallas del proceso en una hoja electrónica creada para la metodología del GAT por parte del PASSL.

Copia de Matriz Clima V-F Nuevo - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

A1

**SERVICIO APLICADO:**  
NUTRICIÓN

**FECHA INSTRUMENTO:**  
22/05/2014

**FECHA TABULACION:**  
16/06/2014

## GAT : H.S.R.A

Observaciones a considerar al momento de utilizar este instrumento:

1. Digite el nombre del servicio al cual fue aplicado el Instrumento.
2. Digite la fecha en la cual fue aplicado el instrumento
3. Los datos se ingresan en la primer Hoja-Cuestionario.
4. En la columna "Respuesta" de la matriz se plantea la respuesta correcta de la pregunta.
5. Si el funcionario responde Verdadero "V" en la pregunta correspondiente en el cuestionario, se le asigna V.
6. Si el funcionario responde Falso "F" en la pregunta correspondiente en el cuestionario, se le asigna F.
7. Una vez ingresado la totalidad de los funcionarios en las siguientes hojas de la matriz se visualizan los resultados de cada variable de clima organizacional.

**CUESTIONARIO**

**LIDERAZGO**

**MOTIVACION**

**PARTICIPACION**

**REPROCIDAD**

**CONSOLIDADO**

RESULTADOS CLIMA NUTRI 2014 - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

B4 Cuestionario

**Cuestionario sobre Clima Organizacional** | SERVICIO: NUTRICIÓN | FECHA: 28/10/2014

FUNCIONARIOS: 64

Respuesta	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26
1	V	F	F	V	V	F	V	F	V	F	F	V	F	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
2	V	V	F	V	V	F	V	V	F	F	V	F	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
3	V	V	V	V	V	V	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
4	V	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
5	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
6	V	F	F	F	F	V	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
7	F	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
8	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
9	F	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
10	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
11	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
12	F	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
13	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
14	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
15	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
16	F	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
17	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
18	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
19	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
20	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
21	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
22	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
23	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
24	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
25	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
26	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
27	V	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
28	V	V	F	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
29	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
30	V	F	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
31	F	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V

MENU CUESTIONARIO / LIDERAZGO / MOTIVACION / PARTICIPACION / REPROCIDAD

Los datos se procesaron bajo la técnica del semáforo, la cual consiste en que más del 60% de respuestas satisfactorias se considera un resultado aceptable para cada indicador de las variables en estudio, cada uno con 5 afirmaciones para su medición, la cual se pondera previamente para obtener el semáforo de la siguiente manera:

Color	Rango	Condición
Rojo	Menos de 2,49	Crisis
Amarillo	De 2,5 a 2,99	Alerta
Verde	De 3 a 5	Satisfactorio

Aplicando dicha técnica en el sistema brindado por el nivel central de la institución y una vez aplicadas la totalidad de encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro #4: Resultado de la variable Liderazgo y sus indicadores**

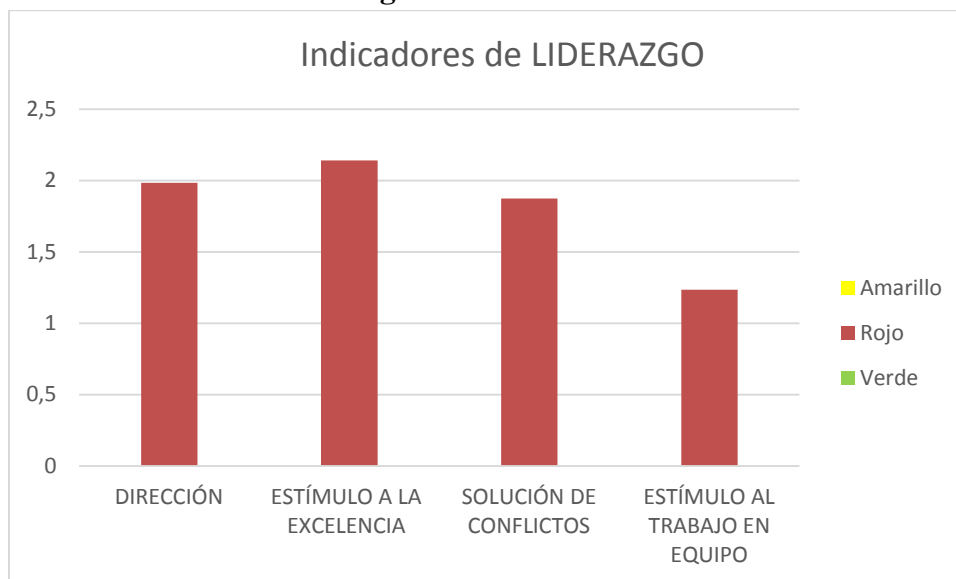
LIDERAZGO	
Ítem	Indicador
DIRECCIÓN	
1	0,296875
14	0,25
33	0,4375
51	0,484375
67	0,515625
Total	1,984375
ESTÍMULO A LA EXCELENCIA	
15	0,3125
30	0,578125
34	0,6875
52	0,296875
70	0,265625
Total	2,140625
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
2	0,359375
17	0,375
35	0,640625
50	0,203125
73	0,296875



Total	1,875
<b>ESTÍMULO AL TRABAJO EN EQUIPO</b>	
16	0,125
31	0,359375
36	0,4375
55	0,21875
68	0,09375
Total	1,234375

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico #3: Indicadores de Liderazgo.**



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, todos los indicadores de la variable liderazgo se encuentran por debajo del valor satisfactorio (2.5), por lo que se debe trabajar en la totalidad de los aspectos relacionados con el liderazgo dentro del servicio, enfocado principalmente en el nivel gerencial del mismo (jefatura).

Todos los indicadores estuvieron por debajo de dos, excepto Estímulo a la Excelencia, el cual estuvo en 2,14 el promedio. Del análisis de los instrumentos procesados se deduce que el personal percibe problemas de gestión y liderazgo a nivel gerencial lo cual interfiere en todos los demás asuntos.

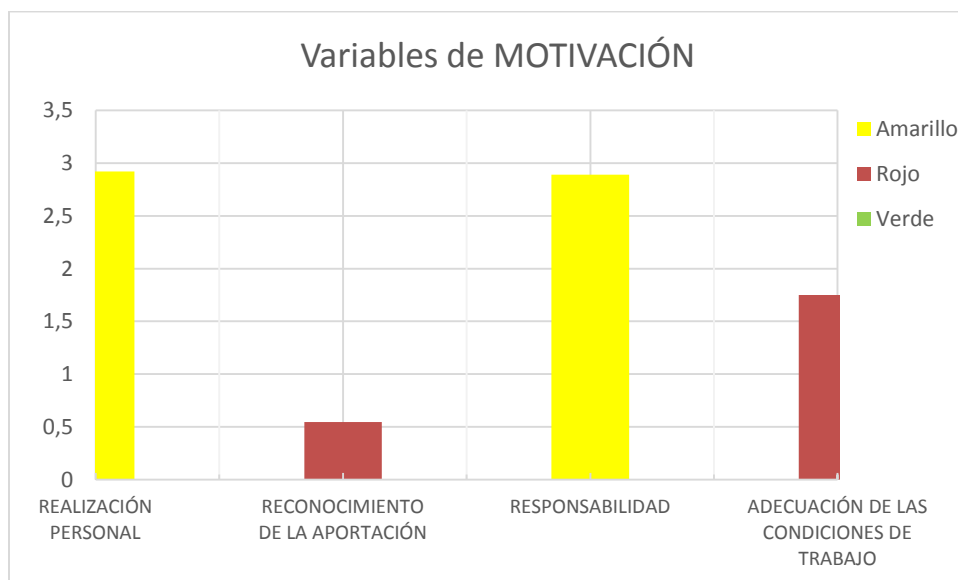
**Cuadro #5: Resultado de la variable Motivación y sus indicadores**

MOTIVACIÓN	
Ítem	Indicador
REALIZACIÓN PERSONAL	
3	0,765625
18	0,796875
37	0,546875
49	0,4375
74	0,375
Total	2,921875
RECONOCIMIENTO DE LA APORTACIÓN	
19	0,046875
32	0,125
40	0,140625
56	0,140625
69	0,09375
Total	0,546875
RESPONSABILIDAD	
4	0,5
20	0,296875
43	0,859375
57	0,4375

75	0,796875
Total	2,890625
<b>ADECUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
5	0,078125
21	0,265625
41	1
59	0,203125
65	0,203125
Total	1,75

Fuente: Elaboración propia

#### Gráfico #4: Indicadores de Motivación



Fuente: Elaboración propia

En la variable Motivación dos indicadores se encuentran en estado “rojo” y dos en “amarillo”, debido a que las respuestas en esas dos variables, más trabajadores se inclinaban a una afirmación positiva en cuanto a la realización individual con el trabajo en el servicio en estudio, así con un sentido de responsabilidad con el mismo, según los resultados del inventario de clima organizacional. Dentro de los indicadores en crisis se denota que existe un ambiente negativo en cuanto al reconocimiento que cada uno de los funcionarios realiza en sus labores, así como condiciones de trabajo deficitarias.

Esta variable de motivación, fue la que obtuvo mejores resultados, en donde se estuvo a punto de alcanzar dos indicadores en zona verde o en estado satisfactorio. Resulta interesante observar como la motivación puede influir de manera que buenos resultados en ella podrían hacer que las otras tres variables puedan mantenerse a flote por el esfuerzo y la percepción de cada individuo en particular sobre lo que es su trabajo y el sentido de responsabilidad hacia el mismo.

Igualmente, en el proceso de transcripción de resultados del instrumento 1 se percibe una actitud positiva hacia el trabajo, pero un reclamo y un descontento generalizado en otros aspectos como el indicador “Condiciones de trabajo” de esta segunda variable, por lo que resulta importante hacer notar que la Motivación no solo puede ser un elemento fácilmente tratable en el proceso, sino que podría lograrse con ella excelentes resultados en los demás apartados, lógicamente logrando una participación completa de los partícipes.

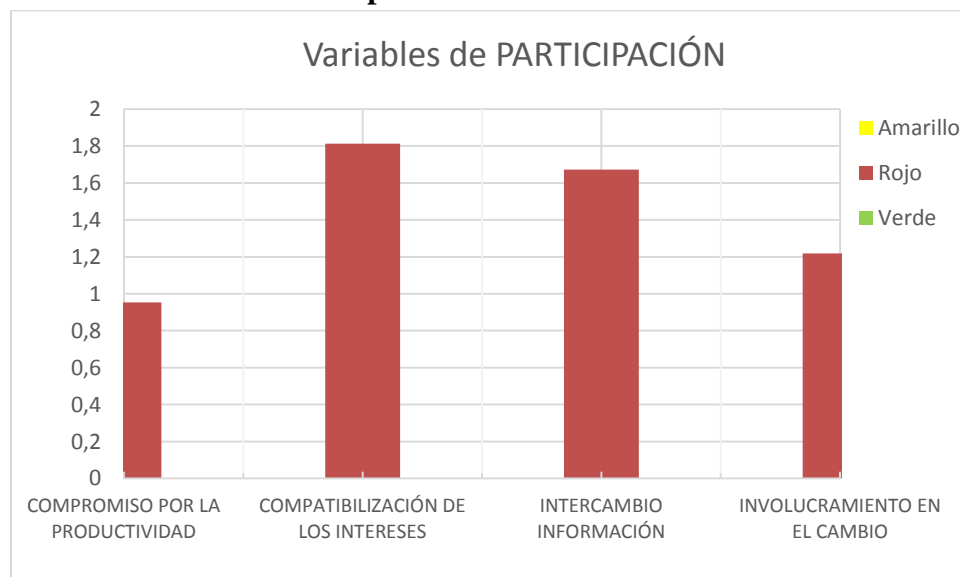
**Cuadro #6: Resultado de la variable Participación y sus indicadores**

PARTICIPACIÓN	
Ítem	Indicador
COMPROMISO POR LA PRODUCTIVIDAD	
10	0,234375
26	0,265625
46	0,234375
61	0,140625
77	0,078125
Total	0,953125
COMPATIBILIZACIÓN DE LOS INTERESES	
11	0,625
27	0,4375
47	0,140625
62	0,515625
78	0,09375
Total	1,8125
INTERCAMBIO INFORMACIÓN	
12	0,34375
28	0,40625
48	0,09375

63	0,40625
79	0,421875
Total	1,671875
<b>INVOLUCRAMIENTO EN EL CAMBIO</b>	
13	0,390625
29	0,203125
38	0,21875
64	0,15625
80	0,25
Total	1,21875

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico #5: Indicadores de Participación**



Fuente: Elaboración propia

En la variable de participación vuelve a aparecer el color rojo para los cuatro indicadores, lo que indica que la variable también debe abordarse en la metodología de trabajo GAT. Se evidencia en esta variable, así como en el análisis de instrumentos que existe una separación por grupos dentro del servicio, donde se realizaban opiniones interesantes sobre los grupos, según fuesen apoyados por la jefa o por el esfuerzo en las labores de cada compañero.

Sí se dejó en evidencia que la variable Motivación no obtuvo tan malos resultados, en esta variable de Participación se deben encender las alertas por la negatividad en las respuestas. Una de las situaciones que más se reclama a nivel grupal es la necesidad de comunicación constante y respetuosa entre mandos, así como el éxito del trabajo en equipo mencionada en la variable Liderazgo.

**Cuadro #7: Resultado de la variable Reciprocidad y sus indicadores**

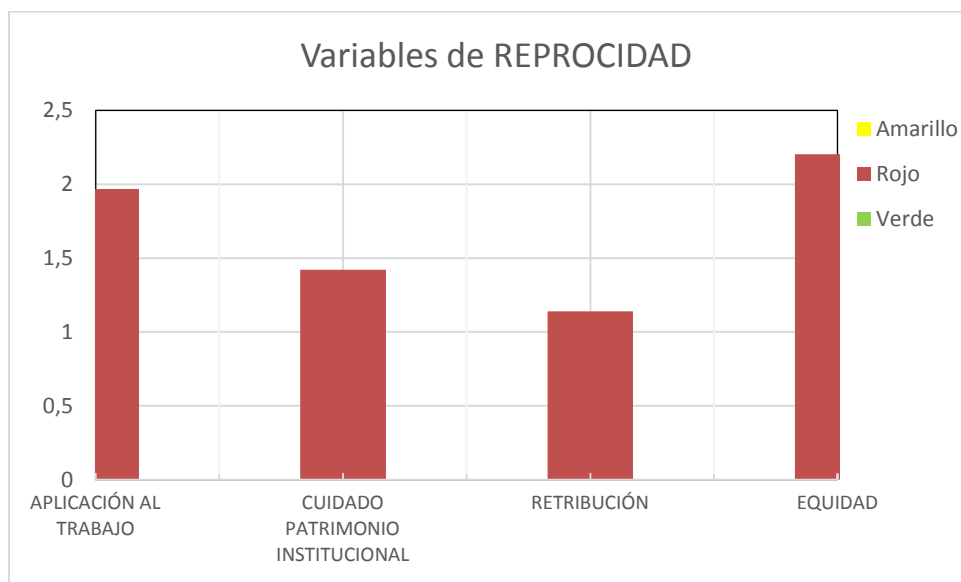
REPROCIDAD	
Ítem	Indicador
APLICACIÓN AL TRABAJO	
6	0,3125
22	0,453125
42	0,328125
58	0,609375
71	0,265625
Total	1,96875
CUIDADO PATRIMONIO	



INSTITUCIONAL	
7	0,09375
23	0,03125
44	0,546875
60	0,578125
72	0,171875
Total	1,421875
RETRIBUCIÓN	
8	0,28125
24	0,21875
39	0,15625
54	0,453125
66	0,03125
Total	1,140625
EQUIDAD	
9	0,625
25	0,5
45	0,171875
53	0,578125
76	0,328125
Total	2,203125

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico #6: Indicadores de Reciprocidad**



Fuente: Elaboración propia

Igualmente se evidencia en la variable reciprocidad un descontento generalizado en los indicadores de retribución y equidad, así como diversidad de criterios en aplicación al trabajo y cuidado del patrimonio institucional donde muchos anotaban en el cuestionario que percibían que los compañeros no cuidaban bien el equipo y utensilios laborales.

**Cuadro #8: Valores totales por variable**

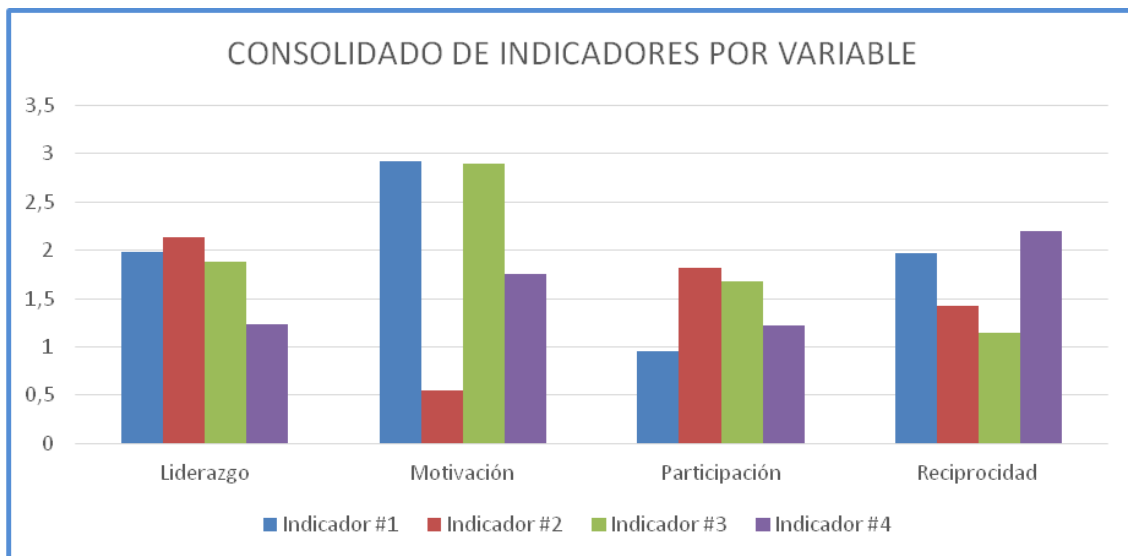
Indicador	Liderazgo	Motivación	Participación	Reciprocidad
Indicador #1	1,984375	2,921875	0,953125	1,96875
Indicador #2	2,140625	0,546875	1,8125	1,421875
Indicador	1,875	2,890625	1,671875	1,140625

#3				
Indicador				
#4	1,234375	1,75	1,21875	2,203125
<b>Total</b>	<b>1,80859375</b>	<b>2,02734375</b>	<b>1,4140625</b>	<b>1,68359375</b>

Fuente: Elaboración propia

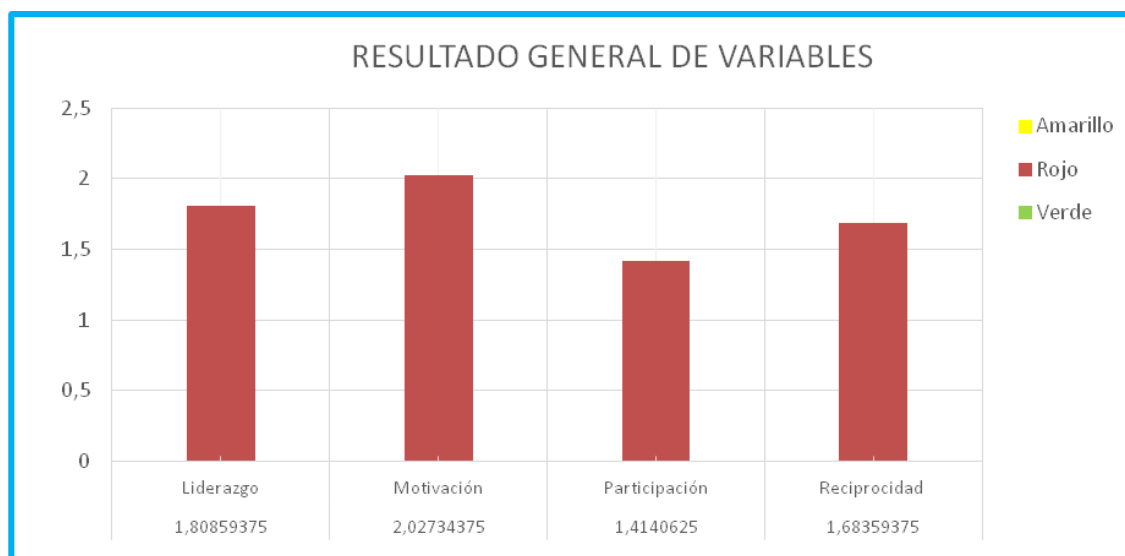
Este cuadro confirma las afirmaciones realizadas en páginas anteriores donde se visualiza un mayor promedio en la variable de Motivación y el más bajo le pertenece a la variable Participación, aunque ninguna excede el promedio de 3 para catalogar de Satisfactoria el nivel de la variable. Es por ello que se deberán tomar las cuatro variables para afrontar los compromisos en todos los puntos del estudio.

### Gráfico #7: Consolidado de resultados



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico #8: Resultado total del Inventario de Clima Organizacional**



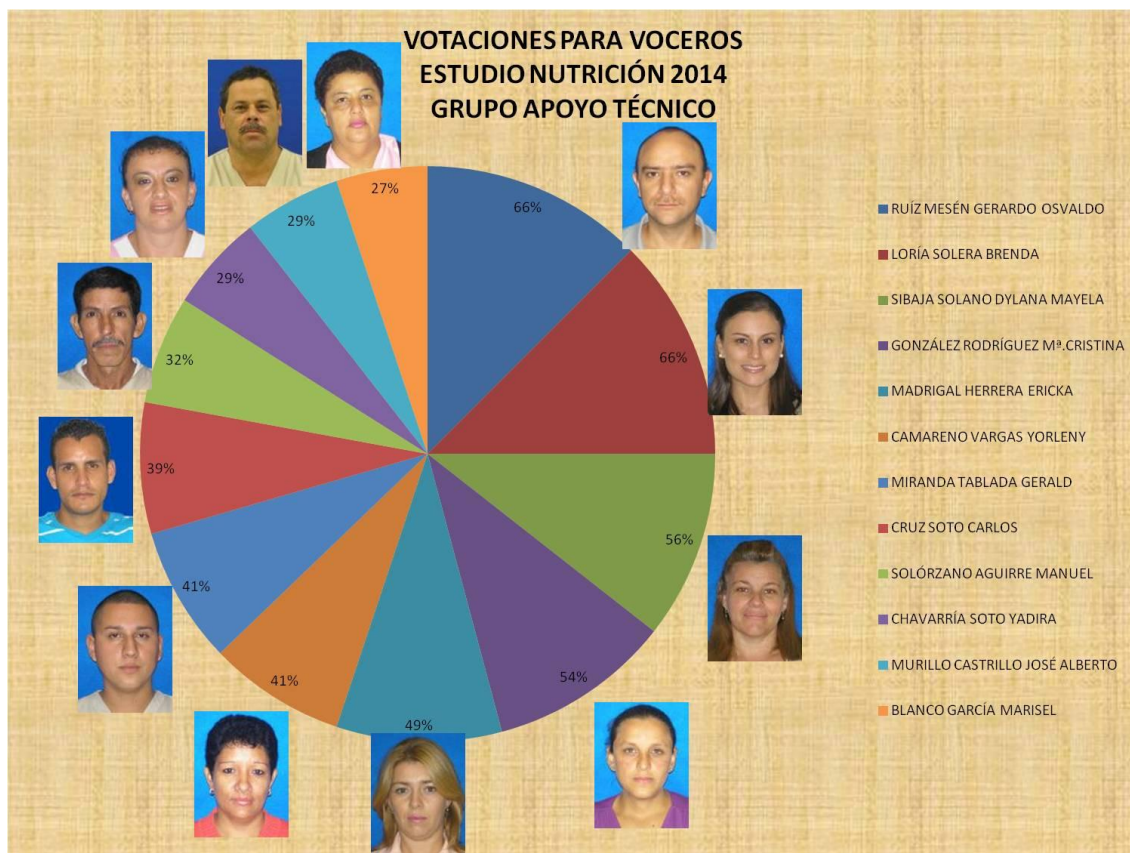
Fuente: Elaboración propia

El 23 de junio se presentaron los resultados a los funcionarios del servicio, en la biblioteca del centro, en donde se tuvo que planificar la forma de presentación de resultados para mostrarlos de manera veraz y optimista, pero con el cuidado necesario para no causar un efecto desmotivante y abrumador en el personal. Por lo anterior, se trató la motivación laboral y cotidiana por medio de videos y reflexiones con el fin de abordar a partir de ese momento los problemas detectados con el procesamiento de la información.

En esta sesión se planeó producir un involucramiento mayor de los funcionarios con el estudio, creando así el concepto de “voceros del servicio”. El mismo consistía en una designación de líderes, elegidos democráticamente por todos los funcionarios del servicio, con el fin de colaborar con las sesiones posteriores y darle una mayor validez al proceso. En dichas votaciones, los funcionarios del servicio de Nutrición debían anotar en un papel en blanco con el sello del GAT, al menos ocho funcionarios, entre técnicos y operativos, los

cuales consideraran aptos para colaborar en el proceso. Luego se contabilizarían los votos y se les consultaría a los elegidos sobre su anuencia en la designación. Para esto se contabilizaron inicialmente 43 papeletas, sin embargo, para lograr una mayor participación se estuvieron convocando a los faltantes en días posteriores, lográndose alcanzar la suma de 59 papeletas de votación para otorgarle mayor credibilidad e integración al proceso por parte de los funcionarios, principalmente operativos.

La primera semana de julio 2014 se procesaron las papeletas para lograr así el 09 de julio del 2014 presentarle a los voceros designados, en la Biblioteca del centro hospitalario, los resultados con el fin de obtener su aceptación. De los doce elegidos con mayor porcentaje, uno decidió no participar por motivos personales. Por lo anterior, se comunicaron los resultados oficialmente a la jefatura del servicio, para lograr su colaboración con el proceso y al resto de compañeros de Nutrición para avanzar con los siguientes instrumentos.



El 16 de julio se remitió el Instrumento N°2 (Identificación de problemas a la Dirección General y Administrativa) con el fin de que las autoridades superiores procedan con su llenado. Es importante hacer notar que la metodología del GAT consiste en un proceso solidario donde se pueden identificar las debilidades de las otras áreas del proceso y viceversa, asimismo se procura una participación general de los involucrados para lograr un mayor nivel de compromiso.

Así las cosas, el día 17 de julio del 2014, en la Sala de Sesiones del servicio de Nutrición, de 8:00 am a 9:30 am, se entregó el instrumento a la Jefatura y Técnicas del servicio con una pequeña charla sobre trabajo en equipo e igualdad de trato entre compañeros y subalternos con el fin de tratar problemas identificados como se indicó

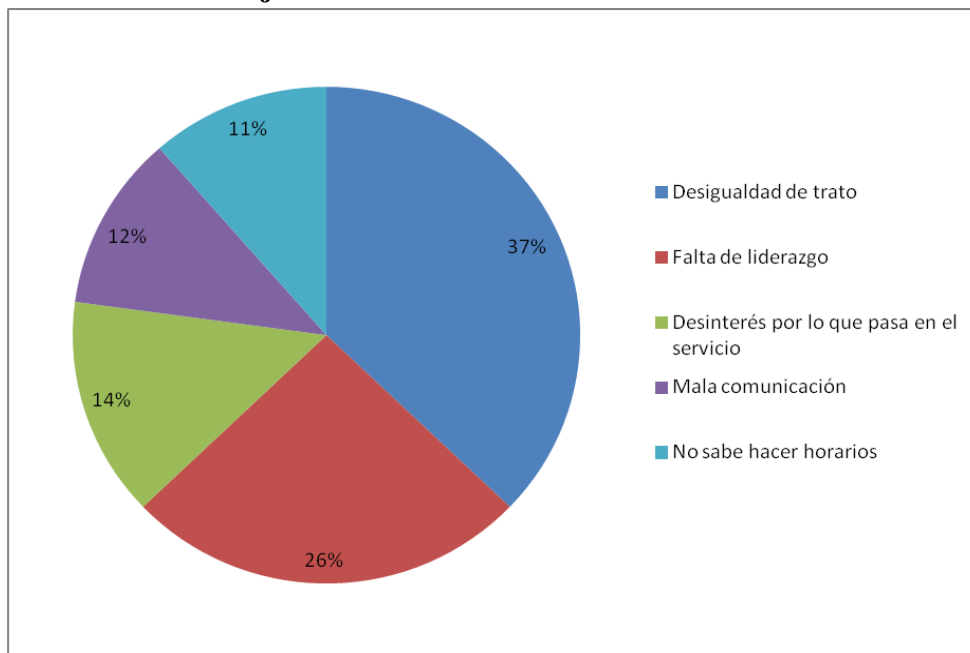
anteriormente. Acto seguido, se entregaron a los voceros del servicio, explicándoles la dinámica.

El miércoles 23 de julio, se citaron los voceros en la Biblioteca para la recepción de los instrumentos. En dicha reunión se comentaron las “anécdotas” y limitaciones que tuvieron para recopilar el material entre ellas: personal incapacitado o de vacaciones, alguna negativa para llenarlo por unos pocos, mucho interés en otros, etc. Se les agradece por su valioso apoyo, a la vez que muestran gran interés por el proceso, lo que permite concluir un beneficio con el empoderamiento del trabajador al otorgarle un sentido de pertenencia con la organización como se detalla en el marco teórico de esta tesis.

Ya para los días 26 y 27 de julio 2014, se procesó la información del instrumento #2, obteniéndose el total de 46 formularios llenos del personal operativo, 6 de técnicas y 4 entre jefes y directores, 10 resultaron en blanco.

Para ello se presentan tres gráficos con los principales problemas identificados por nivel en el servicio:

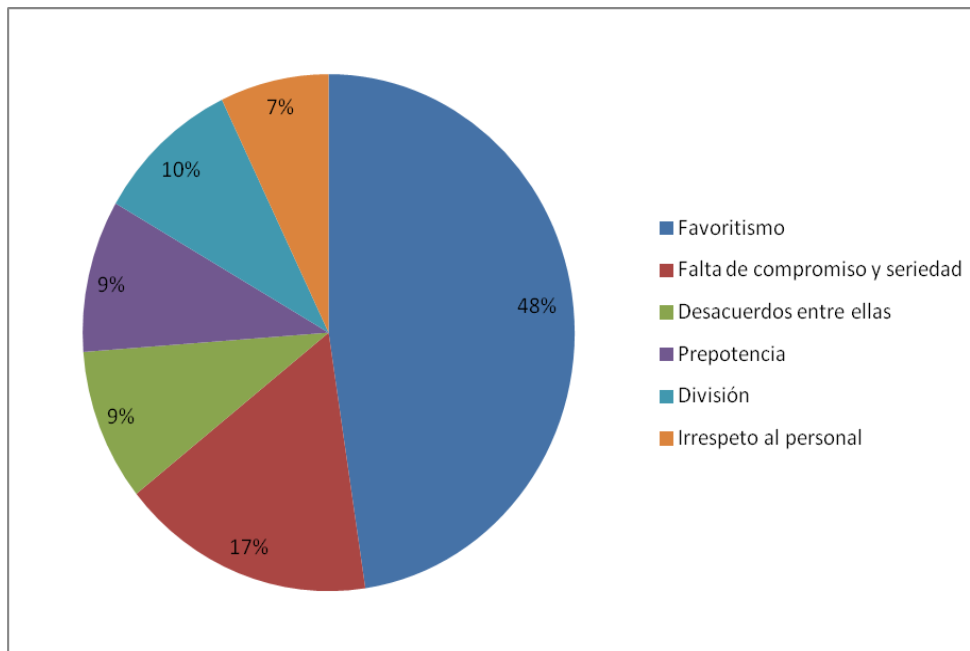
**Gráfico #9: Problemática jefatura**



Fuente:

Elaboración propia

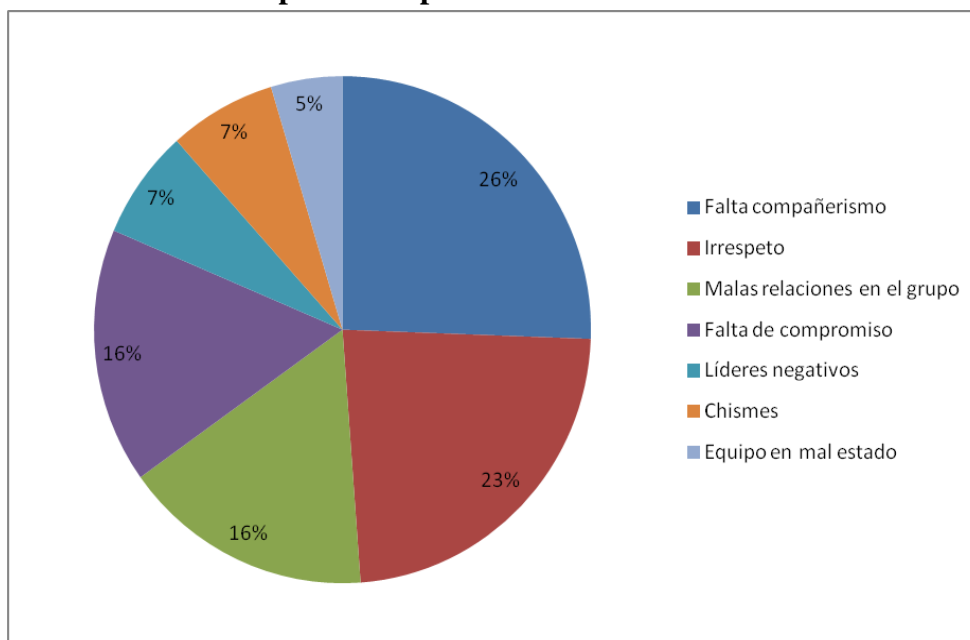
**Gráfico #10: Problemática Técnicas de Nutrición**



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico #11: Problemática personal operativo**



Fuente: Elaboración propia

Estas ilustraciones con los problemas predominantes en los instrumentos procesados #2, requirió de una clasificación y valoración minuciosa de los instrumentos ya que no todos los trabajadores se expresaron con las mismas palabras, sin embargo, resultó interesante como se iban marcando tendencias que hacían corroborar la validez del proceso así como la confiabilidad y lógica en la información brindada, por ejemplo, en los problemas de las técnicas se marcó claramente un descontento hacia el aparente favoritismo ejercido por las mismas sobre algunos funcionarios, lo que en las diferentes respuestas brindadas se expresaba de manera diferente.

El 12 de agosto del 2014, se realiza sesión con la jefatura y nutricionista clínica del servicio, con el fin de conocer los problemas identificados hacia la jefatura y las posibles acciones por realizar, tal como se encuentra en la siguiente tabla:

### Cuadro #9: Compromisos jefatura del servicio

Variable	Compromiso
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Dirección, Trabajo en equipo y Solución de conflictos	Establecer horario de atención individual del personal
	Realizar visitas diarias a la cocina central
	Participar activamente en la solución de conflictos internos
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Adecuación de las condiciones de trabajo	Gestionar (de forma documentable) la remodelación del servicio y la compra de equipo
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Equidad	Velar por la buena construcción del horario
<b>Participación</b>	
Indicadores: Involucración en el cambio	Generar estrategias de cambio de la "oficina" hacia la "cocina"

Fuente: Procesamiento Instrumento #2

Es importante resaltar que se estructuraron las propuestas y la identificación de problemas principales, de manera tal que se enmarcaran dentro de las cuatro variables objeto de estudio, lo cual lleva una congruencia con los resultados del estudio de clima organizacional realizado.

Por otro lado, las acciones propuestas no necesariamente todas podían ser medibles mediante un número en concreto para la evaluación final del proceso, sino que algunas como se menciona en otro apartado pueden corroborarse con una entrevista o cuestionario posterior a la firma de compromisos.

Durante la sesión con las jefas, las mismas se mostraron anuentes y comprensivas con los resultados, por lo que se logra la firma de compromisos previa.

El jueves 14 de agosto 2014, se reúne un primer grupo de técnicas para mostrarles los problemas identificados hacia ellas y las posibles acciones, no se logra acuerdo previo

debido a cierta resistencia en algunas y discusiones infructuosas, no obstante, se decide entregar el material para que realicen su propuesta y así lograr un método propositivo en esta fase.

El martes 26 de agosto del mismo año, se realizó sesión con el II grupo de técnicas para darles a conocer los problemas identificados y las posibles acciones. No se logra la firma de un compromiso previo, al igual que con el grupo I, se les entrega la propuesta para ser discutida y verla en el conjunto posteriormente. Es así como el 11 de setiembre 2014, en el aula del servicio de Patología se logra reunir a 6 de las ocho técnicas y llegar a un consenso con los siguientes compromisos:

**Cuadro #10: Compromiso técnicas en nutrición**

<b>Variable</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo del trabajo en equipo	Ejercer igualdad de trato en normativa, permisos y organización del servicio
	Realizar reuniones de equipo (técnicas) mensuales
	Realizar en conjunto las normas y procedimientos internos del servicio
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Responsabilidad	En cada inconveniente presentado buscar una solución según el orden jerárquico
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Aplicación al trabajo	Reforzar la verificación de la calidad de cada proceso productivo
<b>Participación</b>	
Indicadores: Involucración en el cambio	Compromiso total con los aspectos por cambiar

Fuente: Procesamiento Instrumento #2

El mismo día de la primera sesión con las técnicas en Nutrición (jueves 14 de agosto 2014), se reúnen en el Auditorio del hospital la mitad del personal operativo con el fin de mostrarles los resultados del estudio, un aspecto que resulta digno de mencionar y que

confirma esa “imprevisibilidad” del trabajo con el recurso humano y el clima organizacional, lo constituyó el que se previó mayor cautela en la presentación, tomando en cuenta lo acontecido con las Técnicas, aunque la sesión transcurrió de manera normal, donde la mayoría de los presentes aceptó someterse a los compromisos propuestos como se detalla a continuación:

**Cuadro #11: Compromisos personal operativo**

<b>Variable</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo del trabajo en equipo	Comprometerse a trabajar por el paciente limando asperezas con los compañeros y erradicando chismes
	Mantener un tono de voz, vocabulario, vestimenta y respuestas adecuadas para con todos los compañeros
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Responsabilidad	Ser responsables en cada tarea que se les asigna
	Agotar la vías de comunicación ordenadas jerárquicamente
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Aplicación al trabajo	Cuidar el equipo existente y reportar cualquier anomalía, sugerencia u oportunidad
<b>Participación</b>	
Indicadores: Involucración en el cambio	Comprometerse con un cambio de actitud y optimismo

Fuente: Procesamiento Instrumento 2

El jueves 11 de setiembre 2014, antes de la sesión con todas las técnicas, se realizó sesión con el Director Administrativo para la exposición de problemática y acciones por realizar, se firma un compromiso previo a la actividad general, el cual se hila en los siguientes puntos:

**Cuadro #12: Compromisos Dirección Administrativa H.S.R.A.**

<b>Variable relacionada</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo a la excelencia	Apoyar las capacitaciones a los funcionarios del servicio
Solución de conflictos	Apoyar en las reuniones internas que se requiera presencia de la Administración
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Adecuación de las condiciones de trabajo	Apoyar la remodelación del servicio
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Cuidado del patrimonio institucional	Apoyar las gestiones para reparar el equipo dañado y conformar equipo de inspección interna en el servicio
<b>Participación</b>	
Indicadores: Compromiso con la productividad	Desarrollar indicadores de producción para el cumplimiento del servicio

Fuente: Procesamiento Instrumento #2

Además, con la Dirección Médica, se logran firmar previamente los siguientes compromisos:

**Cuadro #13: Compromisos Dirección General H.S.R.A.**

<b>Variable relacionada</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo a la excelencia	Apoyar y gestionar capacitaciones a las jefaturas técnicas y administrativas del servicio
Solución de conflictos	Apoyar en las reuniones internas que se requiera presencia de la Dirección Médica
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Adecuación de las condiciones de trabajo	Apoyar la remodelación del servicio
<b>Reciprocidad</b>	

Indicadores: Cuidado del patrimonio institucional	Apoyar las gestiones para reparar el equipo dañado y conformar equipo de inspección interna en el servicio
<b>Participación</b>	
Indicadores: Compromiso con la productividad	Desarrollar indicadores de producción para el cumplimiento del servicio

Fuente: Procesamiento Instrumento #2

El viernes 12 de setiembre 2014, se lleva a cabo sesión de trabajo con el personal operativo que no estuvo en la primera sesión de conocimiento de problemas y posibles acciones, se firma un compromiso previo, siempre con acciones motivacionales y de trabajo en equipo.

Dos semanas después, se lleva a cabo la actividad de **FIRMA DE COMPROMISOS** en el Auditorio del hospital con la presencia de la Dirección Médica y Administrativa, el GAT y todo el personal de Nutrición. En la misma, se realiza un resumen sobre el proceso que se ha llevado a cabo desde el mes de mayo 2014 a la fecha y se introduce un video sobre la responsabilidad en las labores con el fin de concientizar los compromisos posteriores. Otro aspecto sobre la motivación del grupo fue brindar un refrigerio en la sesión, en el cual ellos como servicio de Nutrición no prepararon nada, así como el diseño de certificados de participación en el proceso para todo el personal y una piñata cortesía del GAT para cerrar esta etapa.

Cabe destacar que todas las sesiones se vivieron en un marco de respeto y tolerancia importantes, donde se apreciaba cualquier participación de los funcionarios y se buscaba consolidar el concepto de facilitadores del grupo GAT, con el fin de buscar un proceso confiable y objetivo.

## Conclusiones generales

Dentro de todo este proceso, se extraen varias conclusiones generales tanto de la etapa práctica desarrollada, así como también de las bases teóricas que sirvieron de sustento para la elaboración del trabajo. Sin embargo, en este apartado deseo dejar plasmada una comparación entre lo vivido en el desarrollo del proyecto con lo acontecido hace más de ochenta años con “el experimento de Hawthorne”, explicado por Chiavenato (2004), por presentar muchas características en común. A continuación algunos enunciados sobre el antiguo estudio, traídos al presente con lo descubierto en este proyecto de graduación:

- a. **Comportamiento social de los empleados:** *“El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo”*. Se pudo observar que los funcionarios del servicio de Nutrición, principalmente en las sesiones abiertas de trabajo y opinión mantenían una cohesión grupal de comportamiento, si alguien iniciaba hablando de la problemática del servicio, todos querían participar, pero por el contrario, si los principales líderes permanecían quietos, la sesión mantenía su curso normal de exposición.
- b. **Recompensas y sanciones sociales:** *“El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales”*. Con la implementación de la “dinámica de voceros”, explicada en la metodología del trabajo, que la objetividad de los funcionarios y la capacidad de liderar en sus diferentes puestos, se recompensó con la designación democrática de los voceros por parte de todos los compañeros del servicio, así como el hecho que si algunos trabajadores tenían una relación más fluida con las jefaturas (capaces de provocar un acercamiento recíproco), estos eran sancionados por la colectividad y señalados.

- c. **Grupos informales:** *“Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, formas de recompensa o sanciones sociales, objetivos, escala de valores sociales, creencias y expectativas que cada uno de sus miembros va asimilando e integrando a sus actitudes y a su comportamiento”*. Se evidenció en el trabajo un grupo informal mayoritario que influía sobre otros, en ocasiones los funcionarios de recién ingreso, a quienes les enseñaban la cultura dominante.
- d. **Relaciones humanas:** *“Las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar...”*. Se observó una disposición total a participar cuando a los funcionarios se les prestaba atención en sus opiniones e ideas.
- e. **Importancia del contenido del cargo:** *“El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador”*. En muchos de los casos, aunque no era un abordaje individualizado, se percibía una conducta anímica deficiente en los funcionarios de menor rango dentro del servicio, que variaba con solamente asignarle una responsabilidad mayor dentro del proceso.
- f. **Énfasis en los aspectos emocionales:** *“...los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen una atención especial”*. Se concluyó que los funcionarios no se sienten bien ni responden adecuadamente a las peticiones cuando se les enmarca como un objeto de estudio, por el contrario, cuando se hacen copartícipes de procesos de decisión y de la problemática del servicio y búsqueda de soluciones se obtienen resultados favorables.



**CAPÍTULO 5**

**ENTREGABLE I**

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL SERVICIO DE NUTRICIÓN  
HOSPITAL DE ALAJUELA 2014**

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE COMPROMISOS**

**FORMULA: JONATHAN QUIRÓS SOLÓRZANO**

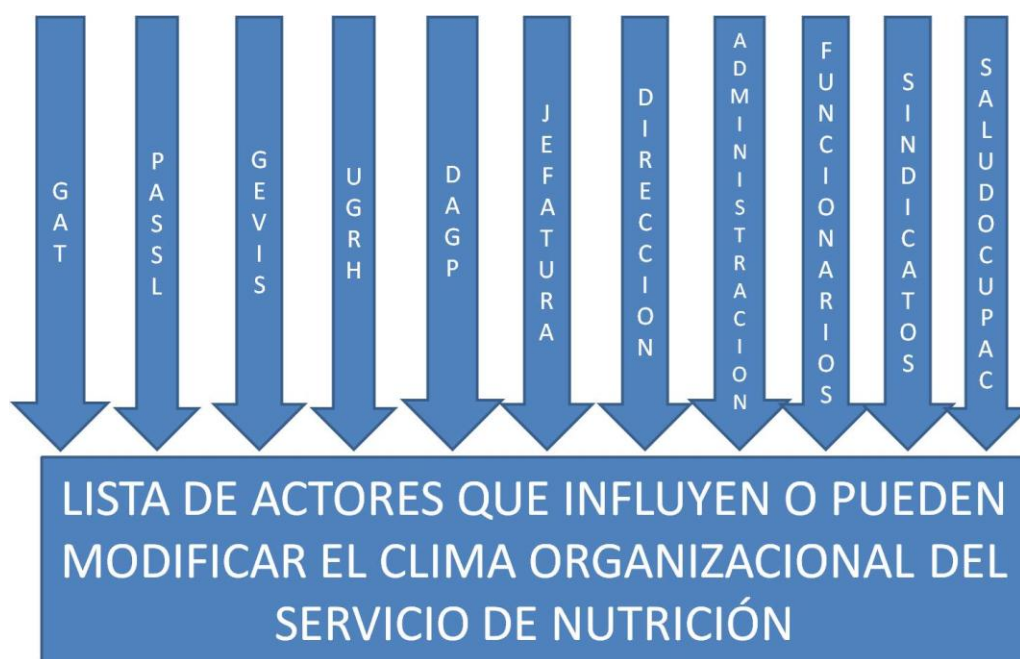
**FISCALIZADOR: GRUPO DE APOYO TÉCNICO H.S.R.A**

**ENERO 2015**

Como aporte principal de este proyecto, se planteó realizar un Plan de Acción para que los compromisos adquiridos en todo este proceso de diagnóstico situacional de clima organizacional, reconocimiento de problemas y compromisos, no se queden en el papel, sino que se propicie un verdadero cambio en el ambiente laboral.

Como Plan de acción se entiende, según el sitio web Definición.de, la priorización de las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye en una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Para el presente plan, se presentan las propuestas por cada actor del proceso en forma global ya que una vez realizado el diagnóstico, se ven implicados una serie de potenciales colaboradores en la fase de fortalecimiento del clima como se muestra en la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración Propia

La guía de trabajo de los Grupos de Apoyo Técnico, indica que debe realizarse una evaluación posterior al ser identificados los problemas y asumido los compromisos, esto de previo a realizar el cierre del estudio para cada uno en particular, sin embargo, no se establece el cómo, ni el seguimiento para la optimización de resultados, como lo pretende este apartado.

### **Dirección de Administración y Gestión de Personal-PASSL**

Se tenía pensado que esta propuesta iniciará con las acciones o modificaciones por realizar por parte del Grupo de Apoyo Técnico GAT, pero teniendo en cuenta que algunas de sus deficiencias podrían radicar en asuntos de estructura y conformación, se decide hacer algunas anotaciones para el ente rector y superior en materia de capital humano en la Caja Costarricense de Seguro Social.

La DAGP a través del Programa para la Atención de Situaciones Sociolaborales debe ajustar sus mecanismos de conformación de los GAT ya que los mismos son formados por trabajadores del mismo centro de trabajo, muchas veces con sobrecarga de trabajo que impiden que los GAT's se desarrollen como corresponden.

Como primera medida se propone que los trabajadores quienes conformen los Grupos de Apoyo Técnico, se les reduzca las cargas laborales, como requisito para desempeñar las funciones GAT. La puesta en práctica de la propuesta puede darse mediante un documento oficial de la jefatura donde indique las funciones que la persona tiene antes de asumir el grupo y con cuáles queda posterior a ello, haciendo notar la diferencia que podrá propiciarle al trabajador su participación activa en el grupo pues el tema

presupuestario para dotar de plazas a este proyecto no resulta tan factible como una redistribución de funciones.

Para el caso del Hospital San Rafael de Alajuela, el Grupo de Apoyo Técnico en el servicio de Nutrición, está conformado por seis personas, de las cuales solamente dos tuvieron participación en este estudio, es decir, de no realizarse este proyecto de práctica dirigida, difícilmente se hubiera desarrollado el proyecto a pesar de ser una recomendación de la auditoría interna de la institución.

Otro punto importante en cuanto al PASSL, es que debe brindar un acompañamiento en los estudios a los GAT's, del proceso realizado, sin embargo, se observó, que los mismos acreditan a los Grupos de Apoyo con los proyectos realizados en el año, sin realizar un acompañamiento para validar la información, ni para brindarle una mayor presencia al estudio por parte del nivel central de la institución. Como medida sana podrían interactuar en la aplicación de instrumentos y evitar cualquier cuestionamiento sobre alguna injerencia del GAT en los resultados. Es importante aclarar que no se está afirmando que los grupos puedan intervenir en las decisiones, pero con el fin de una mayor transparencia en los estudios sería importante este monitoreo. En una entrevista realizada, se verificó que el manejo de los GAT's a nivel central está delegado por tres profesionales del PASSL: una trabajadora social, una administradora en recursos humanos y otra administradora pública, lo que puede hacer difícil manejar todos los grupos de la institución sin modificar en ciertos puntos la normativa actual, por ejemplo, lograr que los integrantes locales tengan cargas de trabajo reducidas para participar en los grupos de apoyo técnico como se propuso anteriormente.

## **Grupo de Apoyo Técnico**

Seguidamente se tratarán las propuestas para los GAT, los cuales son los operadores prácticos de los estudios. La cuestión pareciera ser: ¿Cómo lograr que los planteamientos de los estudios produzcan los cambios esperados y se mantengan a través del tiempo con una dedicación parcial a estas labores? Una opción sería redefinir métodos de monitoreo, donde prácticamente se impongan plazos específicos de cumplimiento de metas para realizar cierres exitosos o virajes de metodología y compromisos de ser necesario.

Es importante hacer notar que no solo es valiosa la intención de mejorar el clima organizacional y los beneficios que conlleva en todos los niveles de la organización (económicos, productivos, etc), sino que también el costo de desarrollar los estudios son muy altos, pese a ser designados a los mismos funcionarios de la institución. Los costos en papelería, horas profesionales del grupo, horas hombre del servicio en estudio, salarios de las autoridades superiores del centro, es decir, son costos que encarecen estos programas como para dejar que la burocracia administrativa que existe impida la eficacia del proceso y aprovechar los resultados al máximo.

Se reconoce que procesos como estos constituyen la parte sutil de la institución para con los funcionarios, se podrían visualizar como una forma sana y constructiva de buscar cambios antes de utilizar mecanismos coercitivos y unilaterales, por ejemplo los procedimientos administrativos, investigaciones, sanciones, amonestaciones u otro tipo de medidas cuando existen problemas en cualquier institución. Es por ello que podría plantearse que los compromisos adquiridos en un proceso GAT sean vinculantes para el

centro y el servicio en estudio, es decir, ligarlos de forma tal que de no cumplirlos en el plazo estipulado se podrían utilizar otros medios para la solución de problemas.

Según los autores estudiados como Chiavenato, Robbins, Cedeño, el clima de una organizacional puede modificarse si se implementan las acciones requeridas para la mejora de dicho tema, no obstante, estos cambios requieren tiempo para consolidarse, por lo que los compromisos identificados e implementados son parte fundamental de la solución de la situación encontrada. Pudo observarse en el proceso que existían diversos tipos de comportamiento y actitudes, algunos funcionarios presentaban una resistencia mayor al cambio, otros se encontraron más atentos a las actividades y propuestas, conforme los encargados del proyecto trabajaban el interés aumentaba, lo que costaba retomar cuando se daban lapsos entre una sesión y otra, por lo que confirma que el tema de clima organizacional está en constante modificación y requiere trabajo persistente para alcanzar el éxito.

Aunque no se van a resolver todos los problemas de la unidad, debe tenerse claro que es una propuesta de solución, que igualmente puede verse afectada por otros factores externos, sin embargo, no se puede comprobar si las acciones implementadas son las óptimas, sino se logra el cumplimiento de lo pactado. Es por ello, que el GAT debe brindar fechas definidas para la presentación inicial de resultados por parte de los involucrados y mejor aún con modificación de lo normado actualmente realizar un informe de la situación a quién corresponda para que se puedan tomar otro tipo de medidas si algún mando (medio, productivo o gerencial) no ha logrado cumplir con los compromisos pues el seguimiento es fundamental para brindar sostenibilidad al cambio organizacional de la unidad.

Otro punto que puede considerarse es la opción de que los GAT cuenten con un presupuesto local mínimo para el desarrollo de sus actividades. Partiendo de la premisa que como individuos se responde a estímulos, durante el desarrollo del proyecto se tomaron medidas, como proponer organizar un pequeño refrigerio durante las sesiones (compartido), hacer dinámicas lúdicas con pequeñas recompensas, otorgar certificados de participación y se notó que producían un efecto positivo en la reacción de los individuos en estudio con respecto a su colaboración, asistencia y compromiso con el proyecto.

Es muy común que en las instituciones públicas se busquen recortes de presupuestos para ser usado estrictamente en “las operaciones de curso normal de la empresa”, aunque pocas veces se analiza el costo beneficio de las acciones, por ejemplo, si contratar la reparación de un equipo por mal manejo por parte del funcionario o una dinámica grupal sobre el valor de los equipos y la responsabilidad de cuidar el patrimonio institucional.

Las preguntas que se desprenden de esta formulación son: ¿Cómo puede hacer el GAT para propiciar que los funcionarios involucrados cumplan sus compromisos? ¿Cuántas y cuáles articulaciones deben darse para esto? Deben observarse los siguientes actores y sus propuestas de acción:

## Dirección Médica

Estos fueron los compromisos derivados del estudio y firmados por las autoridades superiores del centro:

<b>Variable relacionada</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo a la excelencia	Apoyar y gestionar capacitaciones a las jefaturas técnicas y administrativas del servicio
Solución de conflictos	Apoyar en las reuniones internas que se requiera presencia de la Dirección Médica
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Adecuación de las condiciones de trabajo	Apoyar la remodelación del servicio
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Cuidado del patrimonio institucional	Apoyar las gestiones para reparar el equipo dañado y conformar equipo de inspección interna en el servicio
<b>Participación</b>	
Indicadores: Compromiso con la productividad	Desarrollar indicadores de producción para el cumplimiento del servicio



Como puede observarse, los compromisos anteriores se refieren principalmente a procesos de gestión, como nivel jerárquico superior en el centro hospitalario, las demandas hechas en este proceso obedecen a medidas que por su poder de acción e influencia solo pueden darse desde ese nivel.

En la parte de apoyo a capacitaciones, como se verá más adelante existen otras Unidades, como: Recursos humanos, Desarrollo Organizacional u otras instituciones como el INA que pueden tomar esta petitoria. El compromiso medular para la Dirección radica en la injerencia que pueda tener en un plazo corto de tiempo para propiciar voluntad política institucional que apruebe la remodelación del servicio de Nutrición.

Según revisión y entrevista realizada a la jefa del servicio de Nutrición, la remodelación se encuentra plasmada en planos por ingenieros inclusive del nivel central desde años atrás, sin embargo, se ha ido postergando y a la fecha no existe una pronta solución.

Otro compromiso que se debe operacionalizar es el desarrollo de indicadores de producción, los cuales se consideran deben ser emanados desde la Dirección General, con el fin de garantizar su cumplimiento. Los mismos deben ser desarrollados con las técnicas del servicio de Nutrición, aunque le corresponde a la Dirección llevar los controles necesarios para la toma de decisiones a nivel macro, es decir, sin abarcar situaciones que competen a lo interno del servicio y así evitar conflictos de poder.

Ejemplo de lo anterior es que en el hospital existe un control de acceso automático al comedor, el cual se pretendía utilizar para determinar la cantidad de raciones promedio según el tiempo de comida, para un mayor aprovechamiento de los recursos y evitar que

personal se quede sin su ración de comida o una sobreproducción de alimentos, no obstante, esta problemática se mantiene. Por lo que se propone una coordinación entre la Dirección Médica y Administrativa para que soliciten informes periódicos a la jefatura del servicio de Nutrición sobre la cantidad de raciones que se están produciendo diariamente según el horario y el menú para tomar decisiones financieras a quién corresponda y nutrimentales según las encargadas.

Esto es importante ya que al analizar más minuciosamente la situación con un ejemplo, se ve como un cambio en el menú podría repercutir en un mejor ambiente laboral.

Ejemplo:

“Son las once de la mañana de un martes cualquiera en el comedor del Hospital de Alajuela, justo la hora en la que inicia la distribución del almuerzo. El personal de Nutrición del turno de la mañana observó el menú y al saber que correspondía “olla de carne” dieron aviso por parlante para indicar que el almuerzo estaría hasta la 12 medio día. Inicia la fila de funcionarios que rápidamente se extiende unos 15 metros a lo largo del comedor, los encargados de servir no dan abasto, colocando las múltiples verduras y caldo del menú, por lo que el promedio de espera en la fila ronda los 60 minutos. A esto hay que sumarle el tiempo para ingerir la sopa y el lavado de dientes, por lo que el almuerzo pasó de media hora a hora y media (tres veces más del estipulado), lo que se traduce en una hora perdida para profesionales en medicina, enfermería, administración y otros. El estrés del momento provoca discusiones entre los compañeros de Nutrición, los más “desafortunados” se incapacitaron tiempo después de saber el menú y las técnicas reclaman las malas prácticas de cocción a las cocineras. Conclusión: un menú inadecuado y malos cálculos en los tiempos de cocción y raciones necesarios, provocan un ambiente negativo

dentro del servicio que pudo ser evitado contando con información confiable sobre horas pico de demanda, menú preferidos, cantidad de insumos en bodega, etc.”

Aunque parecen ser temas estrictamente del servicio, lo cierto es que las autoridades superiores deben realizar un control cruzado para asesorar y buscar opciones que promuevan eficiencia y eficacia no solo en Nutrición, sino en todos los servicios del hospital que al fin y al cabo toman sus alimentos en el comedor hospitalario.

Indicadores como: Cantidad de raciones producidas, raciones consumidas, costo promedio del plato según menú, estado de abastecimientos de granos básicos, entre otros pueden comprometer más a los funcionarios y solucionar problemas que a veces se difiere en donde inician.

Otro punto importante es que durante la ejecución de este proyecto, se constató que los funcionarios respondían muy bien a estímulos no económicos y que se involucraban satisfactoriamente con el cumplimiento de los objetivos del estudio cuando se les hacía notar su importancia y su libertad de expresión. Prueba de ello fue el experimento realizado con la designación de voceros, donde los funcionarios designados primero fueron elegidos democráticamente y después se sentían realizados en poder expresar de forma abierta la situación de su servicio, por lo que se propone a la Dirección Médica realizar en el corto plazo una designación conjunta con la jefatura del servicio de un grupo de funcionarios (entre técnicas y operativos) como comisión dedicada al cuidado y buen funcionamiento del equipo, donde no se le enmarque dentro de una función de vigilancia ni un recargo de labores ya que por la injerencia sindical podría tomarse de mala manera, sino por el contrario, que sea un grupo que participe activamente en las reuniones para la compra de

equipo, elaboración de carteles, detección de necesidades y ayudas en criterios técnicos, así como un grupo de supervisión para los arreglos y sustituciones de utensilios que se requieran.

Otra propuesta importante para la Dirección Médica, es lograr hacer una triangulación profesional con Recursos Humanos-Salud Ocupacional y el servicio de Psicología del centro hospitalario, con el fin de realizar una atención integral a los trabajadores del servicio ya que dentro de las sesiones y plenarias se tocan temas delicados como las relaciones de pareja a lo interno del servicio, uso de drogas y alcohol, problemas sociales, familiares y económicos serios entre los compañeros del servicio que afectan tremendamente el clima organizacional en cualquier empresa. En la institución se aplican pruebas psicométricas para valorar al oferente a determinado puesto, sin embargo, un porcentaje de oferentes a pesar de que no pasaron las pruebas o presentaron alguna falla en las mismas, continúa trabajando por razones de destrezas, decisiones de la jefatura o falta de otro personal calificado, pero estas deficiencias detectadas al inicio no son tratadas durante la vida laboral del trabajador y por lo general, afectan posteriormente de manera negativa su desempeño laboral.

### **Dirección Administrativa**

Para la Dirección Administrativa y Financiera del hospital, prácticamente se presentan los mismos compromisos por corresponder ambos a autoridades superiores del centro hospitalario, como se observa a continuación:

<b>Variable relacionada</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo a la excelencia	Apoyar las capacitaciones a los funcionarios del servicio
Solución de conflictos	Apoyar en las reuniones internas que se requiera presencia de la Administración
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Adecuación de las condiciones de trabajo	Apoyar la remodelación del servicio
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Cuidado del patrimonio institucional	Apoyar las gestiones para reparar el equipo dañado y conformar equipo de inspección interna en el servicio
<b>Participación</b>	
Indicadores: Compromiso con la productividad	Desarrollar indicadores de producción para el cumplimiento del servicio

Por lo anterior, se ha de entender que ambas direcciones requieren un trabajo conjunto para lograr que su parte se ejecute en el proceso de logro de compromisos. Como tema adicional, se encuentra una posible gestión de recursos para las actividades de clima organizacional y otras que realice el GAT, con la debida autorización y justificación de los gastos en que se incurra.

## **Unidad de Gestión de Recursos Humanos**

Actualmente la Caja Costarricense de Seguro Social se encuentra realizando un estudio en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud (OPS), sobre varios temas del recurso humano en la institución, entre ellos la estructuración de las oficinas de Recursos Humanos, donde existen ciento veinte oficinas, haciendo todas las mismas funciones, sin una unificación de actividades sustantivas que existe en otras instituciones públicas como el reclutamiento y selección de personal.

Según narran funcionarios con mayor antigüedad en la institución, las oficinas de Recursos Humanos, en algunos centros llamadas Unidades de Gestión, hace unos 25 años se encargaban incluso de actividades completamente ajenas a su naturaleza como el servicio de Transporte o de Validación de Derechos. Con el paso del tiempo, tal vez esas funciones se trasladaron a otras dependencias, pero estas oficinas siguen consumidas por actividades importantes, pero ordinarias como el pago de salario y tiempo extraordinario, sin tiempo para avocarse en temas medulares como: la Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, Incentivos no económicos, Psicología laboral, clima y Cultura organizacional, entre otros, en una institución con 50 mil trabajadores.

A nivel central, se realizan esfuerzos por concretar estos programas, pero lo cierto es que las Unidades de Recursos Humanos constituyen un apoyo fundamental en procesos como, para propiciar cambios de clima organizacional, para planes como los siguientes:

**Plan de capacitación y desarrollo humano focalizado:** en coordinación con el Grupo de Apoyo Técnico, la Unidad de Recursos Humanos puede aprovechar su área de

capacitación y desarrollo para priorizar temas relevantes para este proyecto, dentro de los cuales destacan, según el procesamiento de datos y análisis en capítulos anteriores:

- ✓ Refrescamiento en manipulación de alimentos.
- ✓ Buenas prácticas de manufactura.
- ✓ Medidas y tiempos de cocción.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Motivación en el trabajo.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Estrés laboral.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Ética y valores en la gestión pública.
- ✓ Implicaciones legales y sociales de ser un funcionario público.
- ✓ Relaciones humanas.
- ✓ Cultura organizacional en la CCSS

**Mejoramiento en las técnicas de reclutamiento y selección de personal:** aunque institucionalmente no se cuente con muchas opciones para elegir candidatos a un puesto, más que una entrevista y las pruebas psicométricas, se pueden utilizar otras técnicas adicionales para detectar una problemática mayor en un individuo o ciertas prácticas o costumbres que podrían influir de manera negativa en el trabajo. Además debe darse especial atención al fortalecimiento de la cultura organizacional y que el funcionario contratado llegue a formar parte del cambio y de los valores y visión institucionales.

Algunas propuestas una vez conocido el proceso actual y según teoría de estudiosos como Chiavenato (2002) o Robbins (2009), las cuales respetan la normativa y procesos vigentes pueden ser:

**Entrevistas con más de un candidato:** donde se utilizan técnicas de resolución de problemas, para seleccionar candidatos en puestos donde se requiera la competencia de trabajo en equipo, por ejemplo, como lo es en el caso del servicio de Nutrición.

**Entrevistas con más de un entrevistador:** más puntos de vista y más preguntas al postulante pueden ser provechosas para decidir con un criterio más amplio y compartido.

**Adaptar para cada puesto diferentes entrevistas:** por lo general las entrevistas son uniformes y la inicial se concentra en datos personales, académicos y laborales, sin embargo, según el puesto se pueden diseñar fichas de entrevistas para ahondar en lo que más interesa según el perfil.

Es importante aclarar, que existen ya pruebas psicométricas, establecidas, en donde un grupo conformado por profesionales en psicología, trabajo social y medicina, valoran al candidato, aunque la propuesta radica en establecer un mejor filtro en la parte inicial, para perfilar candidatos más idóneos según el puesto, obteniendo no solo beneficios económicos en el proceso, sino de calidad en cuanto al recurso humano reclutado.

### **Participación de la Comisión de Salud Ocupacional**

La Unidad de Recursos Humanos debe coordinar con esta comisión, un diagnóstico actualizado de las condiciones medioambientales en el servicio de Nutrición con el fin de puntualizar los principales aspectos que necesitan mejorarse en este tema y que ayude a



procesos como la remodelación de infraestructura, compra de equipo y hasta una eficaz prevención de accidentes y disminución de incapacidades por accidentes laborales.

### **Participación del grupo institucional para rescate de valores GEVIS**

Este es otro de los grupos de la institución que se identifica como necesario en la ejecución del plan, para el mejoramiento del clima organizacional. Muchos de los problemas que se identificaron tienen relación con los valores y las relaciones interpersonales dentro del servicio, de ahí la necesidad de que intervenga este grupo externo y ajeno a la situación, que le aporte dinamismo y motivación al grupo, así como el fortalecimiento de valores para el ámbito laboral, personal, familiar, entre otros.

### **Participación de la Subárea de Desarrollo Organizacional**

A través de la Unidad de Recursos Humanos podría existir coordinación con esta Subárea institucional para incluir en las charlas y capacitaciones del servicio y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Es posible que si no se conoce y se trabaja en los elementos positivos y preestablecidos de la cultura organizacional, las diferentes subculturas existentes afecten el sistema y propicien una serie de problemas que afectarían varios ámbitos del quehacer diario en la institución. En esto Robbins (2004) interpreta “En las organizaciones grandes aparecen subculturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica” (pág. 526).

Para que los funcionarios interioricen la importancia de la existencia de la institución, qué valores impulsa, cuáles son los pilares fundamentales de la seguridad social y hasta contrastes con otros países, se requiere un plan de trabajo en la cultura que reeditaré en el rendimiento y en la formas de percepción del trabajo y el servicio que se brinda como funcionario público.

### **Funcionarios del servicio**

Para la propuesta interna, se anotan cada uno de los compromisos adquiridos por cada nivel de funcionarios. Es importante anotar que este plan debería ser analizado en conjunto con los niveles superiores (Dirección, Administración y Jefatura) y el Grupo de Apoyo Técnico, recordando que el proyecto lleva un énfasis establecido así desde la norma, en los funcionarios operativos (incluyéndose técnicos para este caso) por lo que en el Plan todos tienen injerencia y responsabilidades, pero la ejecución debe darse en los niveles superiores y supervisarse con el G.A.T.

#### 1) Personal operativo

<b>Variable</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo del trabajo en equipo	Comprometerse a trabajar por el paciente limando asperezas con los compañeros y erradicando chismes
	Mantener un tono de voz, vocabulario, vestimenta y respuestas adecuadas para con todos los compañeros
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Responsabilidad	Ser responsables en cada tarea que se les asigna
	Agotar la vías de comunicación ordenadas jerárquicamente
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Aplicación al trabajo	Cuidar el equipo existente y reportar cualquier anomalía, sugerencia u oportunidad

<b>Participación</b>	
Indicadores: Involucración en el cambio	Comprometerse con un cambio de actitud y optimismo

### 2) Personal técnico

<b>Variable</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Estímulo del trabajo en equipo	Ejercer igualdad de trato en normativa, permisos y organización del servicio
	Realizar reuniones de equipo (técnicas) mensuales
	Realizar en conjunto las normas y procedimientos internos del servicio
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Responsabilidad	En cada inconveniente presentado buscar una solución según el orden jerárquico
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Aplicación al trabajo	Reforzar la verificación de la calidad de cada proceso productivo
<b>Participación</b>	
Indicadores: Involucración en el cambio	Compromiso total con los aspectos por cambiar

### 3) Jefatura

<b>Variable</b>	<b>Compromiso</b>
<b>Liderazgo</b>	
Indicadores: Dirección, Trabajo en equipo y Solución de conflictos	Establecer horario de atención individual del personal
	Realizar visitas diarias a la cocina central
	Participar activamente en la solución de conflictos internos
<b>Motivación</b>	
Indicadores: Adecuación de las condiciones de trabajo	Gestionar (de forma documentable) la remodelación del servicio y la compra de equipo
<b>Reciprocidad</b>	
Indicadores: Equidad	Velar por la buena construcción del horario
<b>Participación</b>	
Indicadores: Involucración en el cambio	Generar estrategias de cambio de la "oficina" hacia la "cocina"

Como puede observarse los compromisos adquiridos por cada nivel, tienden a ser genéricos y medibles principalmente de una forma cualitativa, por lo que todo lo propuesto

está enfocado en el mejoramiento del clima organizacional del servicio de Nutrición de una forma integral, promoviendo que cada funcionario se comprometa a desempeñar su rol y alcanzar las metas individuales dentro de cada pilar del estudio: las variables de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

### **Anotaciones importantes sobre la ejecución**

- El GAT deberá remitir el Plan a cada unidad o grupo involucrado, solicitándole la colaboración en el apartado específico de su área de acción.
- Los tiempos de ejecución pueden corresponder a la calendarización establecida, siempre supervisada por el Grupo de Apoyo Técnico para el alcance de metas.
- Como estrategia de promoción del proyecto, es importante recordatorios constantes sobre los compromisos y las tareas por actor, es decir, no permitir que el estudio quede en el olvido, sino que se note una presencia evaluativa en este caso del GAT sobre cada actor o grupo para brindar seguridad que el proyecto avanza y los esfuerzos por un mejoramiento del clima, se realizan continuamente como una forma de causar arraigo y modificación de conductas contrarias al bienestar grupal.

## Calendarización del plan

N°	PUNTOS DEL PLAN DE ACCIÓN	MESES DEL AÑO 2015											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Buscar apoyo e inicio de remodelación del servicio												
2	Nombramientos grupo pro equipamiento												
3	Coordinaciones inter comisiones y unidades por el GAT												
3	Reuniones de servicio y atención individualizada												
4	Capacitaciones técnicas al servicio												
5	Capacitaciones en temas personales al servicio												
6	Confección de normas internas del servicio												
7	Informes de indicadores de producción												
8	Informes de estado de los equipos												
9	Evaluación del proceso												
10	Cierre del estudio GAT												

## **Viabilidad de la propuesta**

Como parte del análisis para el plan de acción aquí formulado, se realizó la previsión de que las acciones y los planteamientos correspondientes a cada actor fueran factibles de realizar y concretar en el tiempo propuesto, analizando la estructura organizacional del hospital y la normativa vigente en cuanto a esquemas de delegación se refiere.

Con respecto al Hospital San Rafael de Alajuela, se infiere que todos los actores e involucrados podrán ejecutar la propuesta, según los análisis realizados así como los compromisos adquiridos durante el proceso. Sin embargo, de la Dirección de Bienestar Laboral de la institución, no se cuenta con información precisa sobre visión en materia de los GAT's, por lo que se decidió realizar una entrevista a las encargadas del programa. En la misma se confirmó la continuidad normal de los grupos, sin modificaciones normativas ni elementos adicionales en los estudios, por lo que se realizó una priorización de las medidas por actor, con el nivel de dificultad que la misma conlleva, tomando en cuenta los factores: tiempo en la ejecución, número de involucrados y procesos previos.

Dentro de la categorización que se visualiza en el Cuadro #15 de la página siguiente, se tienen con nivel de priorización **urgente**, cuatro acciones como lo son: modificar la normativa, para la disminución de cargas laborales a los integrantes del GAT; remodelación del servicio, en infraestructura y equipo; conformación del equipo élite, en temas como rediseño de procesos y supervisión de equipos y criterios de compra de los mismos; la atención integral del trabajador, en disciplinas como psicología y trabajo social.

En el tipo de prioridad “Necesario(a)” se clasificaron las medidas que deben realizarse en segundo orden de importancia como los indicadores de producción, el plan de capacitación y la coordinación con grupos como el GEVIS. En el nivel “Negociable” se anotan las medidas que pueden esperar mientras se realizan las demás o que pueden ubicarse como tercera prioridad dentro del orden de ejecución como la coordinación con Salud Ocupacional, presencia del nivel central en las sesiones, gestión de presupuesto local y mejorar la selección de personal por parte de la Unidad de Recursos Humanos.

**Cuadro #14: Viabilidad de las propuestas del Plan de Acción**

<b>Actor</b>	<b>Medida</b>	<b>Plazo de ejecución</b>	<b>Nivel de dificultad</b>	<b>Priorización</b>
DAGP	Establecer obligatoriamente que los integrantes de los GAT's se les reduzcan sus cargas laborales	CORTO	MEDIO	URGENTE
PASSL	Presencia del nivel central en los estudios de clima organizacional	CORTO	BAJO	NEGOCIABLE
DM	Lograr voluntad política para la remodelación del servicio	CORTO	ALTO	URGENTE
DM	Delegar en el Ingeniero Industrial del centro el desarrollo de Indicadores de Producción	MEDIANO	BAJO	NECESARIA
DM	Conformar equipo élite de trabajo dentro del servicio	CORTO	BAJO	URGENTE
DM	Triangular Recursos Humanos-Salud ocupacional-Psicología para una atención integral del trabajador	MEDIANO	MEDIO	URGENTE
DAF	Gestión de partida presupuestaria para sesiones	CORTO	ALTO	NEGOCIABLE
RRHH	Realizar Plan de Capacitación Focalizado	MEDIANO	BAJO	NECESARIA
RRHH	Adoptar nuevas técnicas de Reclutamiento y Selección	MEDIANO	MEDIO	NEGOCIABLE
CSO	Diagnóstico de condiciones ambientales, ergonomía y seguridad laboral	MEDIANO	MEDIO	NEGOCIABLE
GEVIS	Alianza en programas afines	CORTO	BAJO	NECESARIA

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro #15: Análisis legal, económico y administrativo de las medidas establecidas en el Plan de Acción.**

PRIORIDAD	MEDIDA	ANÁLISIS		
		LEGAL	ECONÓMICO	ADMINISTRATIVO
URGENTE	Establecer obligatoriamente que los integrantes de los GAT's se les reduzcan sus cargas laborales	Se deberá establecer mediante oficio, circular o expresamente en la guía de trabajo	El costo es alto si se debe crear una plaza, bajo si se analizan los costos asociados que disminuyen al tener un buen clima org.	Debe pasar por varias oficinas, debe tenerse voluntad o podría retrasarme mucho
	Lograr voluntad política para la remodelación del servicio	La viabilidad está lista hace mucho tiempo	La remodelación es costosa, pero lo asume el presupuesto central de la CCSS	Realizar una buena gestión de coordinación para lograr apoyo.
	Conformar equipo élite de trabajo dentro del servicio	Por disposición interna de la Dirección es viable	No se identifican problemas	De fácil ejecución
	Triangular Recursos Humanos-Salud ocupacional-Psicología para una atención integral del trabajador	No se requiere modificar normativa solo formular el plan y lograr la aprobación de la Dirección	No genera costos adicionales si se incluye el plan como parte de los procesos de los involucrados	Se requieren reuniones y diseño de la atención a los funcionarios por lo que requiere tiempo
NECESARIO/A	Delegar en el Ingeniero Industrial del centro, el desarrollo de Indicadores de Producción	No se identifican dificultades	Se paga con presupuesto local	Se cuenta con el recurso necesario
	Realizar Plan de Capacitación Focalizado	No presenta problemas normativos	Ninguno si se coordina con los entes adecuados	Conlleva coordinación para el desarrollo del plan
	Alianza en programas afines	Legalmente se permite	No se evidencian	Requiere tiempo para

			problemas	su coordinación
	Presencia del nivel central en los estudios de clima organizacional	Incluirlo en la guía de trabajo de los GAT's	Gasto proporcional al salario de las encargadas en las visitas	Se implementa desde un apoyo normativo
<b>NEGOCIABLE</b>	Gestión de partida presupuestaria para sesiones	Realizar la inclusión del gasto dentro del presupuesto del centro	Es un costo que no provoca mayores problemas al presupuesto	Es un trámite que no debe presentar mayor complejidad
	Adoptar nuevas técnicas de Reclutamiento y Selección	Son herramientas que no riñen con la normativa en esa materia	Podría elevar los costos de entrevistas de forma baja	Debe readecuarse ese proceso en RRHH
	Diagnóstico de condiciones ambientales, ergonomía y seguridad laboral	La normativa faculta a la comisión de SO para hacerlo	No existe gasto adicional	Coordinar estudio

Fuente: Elaboración propia

## Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

División de la DAGP. Recuperado de [http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia\\_Administrativa/DireccionAdministracionyGestiondePersonal](http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/DireccionAdministracionyGestiondePersonal)

Historia del Hospital de Alajuela. Recuperado de <http://www.hospitalsanrafael.sa.cr/historia.php>.

Keith Davis, John W Newstrom (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: MCGraw-Hill Interamericana.

Los modelos I y II de Argyris. Recuperado de <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>.

Coto, R (2014). *Plan Anual Operativo 2014 del servicio de Nutrición*. Alajuela: Hospital San Rafael.

Rodríguez A. Álvarez, A. Sosa, I. De Vos, P. Bonet, M. y Van Der Stuyft, P (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. N° 2 (v.48), pp 6-12. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1561-30032010000200008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1561-30032010000200008&script=sci_arttext).

Robbins, S. Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera edición). México: Pearson Prentice Hall.

Sancho, C y Morales, E (2006). *Guía para la organización y funcionamiento de los GAT*. Programa de Atención de Situaciones Socio laborales. San José: Dirección de Recursos Humanos.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Recuperado de [http://www.12manage.com/methods\\_blanchard\\_situational\\_leadership\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership_es.html).

Teoría de las necesidades de McClelland. Recuperado de [http://12manage.com/methods\\_mcclelland\\_theory\\_of\\_needs\\_es.html](http://12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs_es.html).

### **Bibliografía consultada**

Acosta, B y Venegas, C (2010). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: un Estudio Exploratorio. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Caja Costarricense de Seguro Social (2010). *Instrumentos para estudios Diagnósticos de Clima Organizacional*. San José: Dirección de Bienestar Laboral.

Caja Costarricense de Seguro Social (2006). *Guía para la organización y funcionamiento de los GAT*. San José: Área de Relaciones Laborales.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

Circular 000357 (07-01-1981). *Ingreso de parientes al servicio de la Institución*. San José: Dirección de Recursos Humanos C.C.S.S.

Hernández, R. Fernández C y Baptista P (1991). *Metodología de la investigación*. (Segunda edición). México: McGraw-Hill Interamericana.

Informe de conclusiones de Investigación Preliminar SANG-001 del 25 de setiembre 2013, facilitado por la Dirección Médica del centro hospitalario.

Keith D. & Newstrom J. W. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: MCGraw-Hill Interamericana.

Oficio de la Gerencia Médica de la CCSS 7972 (11 de febrero 2013). Denuncia de irregularidades en el servicio de Nutrición.

Robbins, S. Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera edición). México: Pearson Prentice Hall.

Segredo, A. Reyes, D (2004). *Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales*. Recuperado de

[http://www.researchgate.net/profile/Alina\\_M\\_Segredo\\_Perez/publication/276205551\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_salud\\_pblica\\_Consideraciones\\_generales/links/555242d708ae6943a86d70a5.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Alina_M_Segredo_Perez/publication/276205551_Clima_organizacional_en_salud_pblica_Consideraciones_generales/links/555242d708ae6943a86d70a5.pdf)

## Apéndice

### Anexo #1 Inventario de personal

1. Mi jefe inmediato se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Todos los de mi servicio aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. Los trabajos en mi servicio exigen análisis y creatividad.
4. En mi servicio se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
5. El ambiente que se respira en mi servicio es tenso.
6. Los funcionarios de mi servicio se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de mi servicio.
8. En mi servicio se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.
9. Realmente no es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso, porque los nombramientos los hace el jefe de mi servicio a su antojo.
10. Los problemas que surgen en mi grupo de trabajo se resuelven de manera óptima para el servicio.
11. Los objetivos del servicio son congruentes con los objetivos del hospital.
12. La información requerida en el servicio se da lentamente, poco a poco.
13. El personal de mi servicio rara vez propone nuevas formas de trabajo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. En mi servicio el jefe se preocupa por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del trabajo.
16. En mi servicio todos los problemas se discuten de una manera constructiva, para mejorar.

17. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
18. Con este trabajo me siento realizado como persona (profesional, técnico).
19. En mi servicio se premia a la persona que trabaja bien.
20. Nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones del trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente como máquina en el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los que dice el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad, al antojo del jefe.
26. Cuando hay un reto para el servicio los funcionarios participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del servicio, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va hacer algo mi área de trabajo es la última en enterarse.
29. Las iniciativas del personal no reciben respaldo de la jefatura.
30. En mi servicio, si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En mi servicio el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una definición clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema, nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.

38. El grupo tiene la fama e imagen de estar estancado.
39. En mi servicio dedicamos mucho tiempo al desarrollo personal y a la capacitación.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se despide al personal con facilidad.
42. En general, en mi servicio el trabajo se hace superficial y mediocremente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios en mi servicio.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada quien trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos.
48. Generalmente tenemos problemas debido a la circulación de información informal (chismes, rumores).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Es igual que trabaje mucho o que no haga nada.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe porqué se hacen.
52. El jefe de mi servicio no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. La capacitación es para de unos pocos.
54. En mi servicio, ser ascendido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan en forma ordenada para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación al trabajo en mi servicio, es reconocido.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con el jefe de mi servicio antes de ponerla en práctica.



58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría de los funcionarios de mi servicio nos sentimos satisfechos con la planta física y el ambiente en que trabajamos
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro servicio.
61. El espíritu de equipo en mi servicio es excelente.
62. Los recursos limitados con los que trabajamos, los compartimos fácilmente con otros.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En mi servicio existen grupos que se oponen a los cambios.
65. En mi servicio cada uno cuenta con los recursos de trabajo necesarios.
66. Por lo general , las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en el servicio.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A los compañeros les gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes del servicio.
73. En mi servicio los resultados son fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a mi servicio.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo.
76. El desempeño de sus funciones es correctamente evaluado.
77. A algunos compañeros se les hace muy difícil lograr comprometerse para mejorar realmente su desempeño.

78. Aquí los compañeros viven en conflicto.

79. Aquí la información está concentrada en unos pocos compañeros.

80. La jefatura no propicia cambios positivos para el servicio

## Anexo #2 Identificación de problemas y soluciones

### ESTUDIO NUTRICIÓN 2014. INSTRUMENTO TÉCNICA LA RONDA

BAJO PRINCIPIO DE CONFIDENCIALIDAD: Identifique los principales problemas que se presentan en su lugar de trabajo según instancias, priorice con números del 1 al 4 e indique dos acciones concretas para atender el último problema definido en cada apartado. Favor entregar al vocero designado en sobre cerrado. Gracias por su participación y por ser un agente de cambio en su servicio. ¡Adelante! ¡Eres muy importante en esta institución!

Principales problemas por instancia	Priorice con un número del 1 al 4 según su criterio	Escriba hasta dos <b>soluciones</b> al problema que le asignó el número <b>1</b>
<b>DE NOSOTROS (JEFATURA)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	
<b>DEL PERSONAL OPERATIVO</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	
<b>DE LA JEFATURA SUPERIOR (Director General y Administrativo)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	

## ESTUDIO NUTRICIÓN 2014. INSTRUMENTO TÉCNICA LA RONDA

BAJO PRINCIPIO DE CONFIDENCIALIDAD: Identifique los principales problemas que se presentan en su lugar de trabajo según instancias, priorice con números del 1 al 4 e indique dos acciones concretas para atender el último problema definido en cada apartado. Favor entregar al vocero designado en sobre cerrado. Gracias por su participación y por ser un agente de cambio en su servicio. ¡Adelante! ¡Eres muy importante en esta institución!

Principales problemas por instancia	Priorice con un número del 1 al 4 según su criterio	Escriba hasta dos <b>soluciones</b> al problema que le asignó el número <b>1</b>
<b>DE NOSOTROS (Personal técnico)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	
<b>DEL PERSONAL OPERATIVO</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	
<b>DE LA JEFATURA SUPERIOR (Nutricionista Jefe)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	

## ESTUDIO NUTRICIÓN 2014. INSTRUMENTO TÉCNICA LA RONDA

BAJO PRINCIPIO DE CONFIDENCIALIDAD: Identifique los principales problemas que se presentan en su lugar de trabajo según instancias, priorice con números del 1 al 4 e indique dos acciones concretas para atender el último problema definido en cada apartado. Favor entregar al vocero designado en sobre cerrado. Gracias por su participación y por ser un agente de cambio en su servicio. ¡Adelante! ¡Eres muy importante en esta institución!


Principales problemas por instancia	Priorice con un número del 1 al 4 según su criterio	Escriba hasta dos <b>soluciones</b> al problema que le asignó el número <b>1</b>
<b>DE NOSOTROS (Personal operativo)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	
<b>DE LOS MANDOS MEDIOS (Técnicas)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	
<b>DE LA JEFATURA SUPERIOR (Nutricionista Jefe)</b>		
1.	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	

### Anexo #3 Autorización

LOS ABAJO FIRMANTES, FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE NUTRICIÓN DEL HOSPITAL DE ALAJUELA, AUTORIZAMOS A QUE NUESTROS ROSTROS SEAN UTILIZADOS, ÚNICAMENTE PARA FINES ACADÉMICOS EN EL TRABAJO DEL ESTUDIANTE JONATHAN QUIRÓS SOLÓRZANO, EL CUAL VERSA SOBRE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL BAJO EL ESQUEMA DE TRABAJO DE LOS GRUPO DE APOYO TÉCNICO.

 \_\_\_\_\_

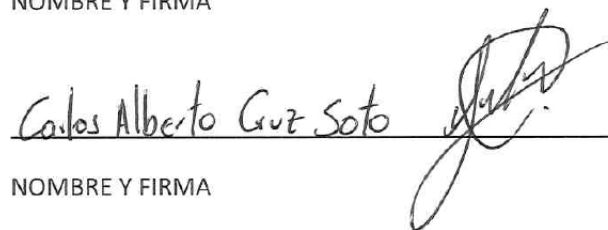
NOMBRE Y FIRMA

 \_\_\_\_\_

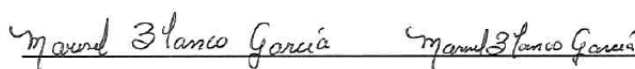
NOMBRE Y FIRMA

 \_\_\_\_\_

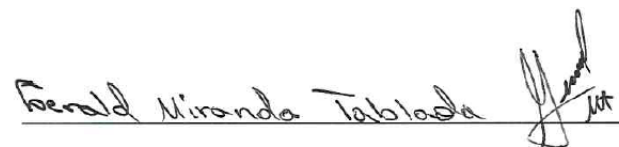
NOMBRE Y FIRMA

 \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

 \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

 \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

Gerardo O Rico Masín 2-502-459

NOMBRE Y FIRMA

Quirica Adriaga Herrera C. J. H.

NOMBRE Y FIRMA

José Alberto Manillo JMB

NOMBRE Y FIRMA

Manuel Dolgado A

NOMBRE Y FIRMA

Brenda Lora

NOMBRE Y FIRMA

Yveleny Camareno Varga. YLV

NOMBRE Y FIRMA