

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES FILOSOFÍA Y LETRAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

**“CARACTERIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y MÉDICO DE LA UNIDAD COMUNITARIA DE SALUD FAMILIAR DOCTOR TOMÁS PINEDA AÑO 2016”**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADO POR:**

**FLORES CHACÓN, ANDREA ALEXANDRA**

**FLORES VELÁSQUEZ, KAREN LISSETTE**

**GONZÁLEZ ORTÍZ, PATRICIA DEL CARMEN**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LICDO. EDUARDO ARMANDO RAMÍREZ HERNÁNDEZ**

**MAYO DEL 2,018**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES CENTRALES**

MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**RECTOR**

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

**VICE-RRECTOR ACADÉMICO**

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

**VICE-RRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**SECRETARIO GENERAL**

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**FISCAL GENERAL**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**

**DECANO**

**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**VICEDECANO**

**M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA**

**SECRETARIO DE LA FACULTAD**

**M.Sc. ROBERTO GUTIÉRREZ AYALA**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES FILOSOFIA  
Y LETRAS**

## **Siglas Utilizadas**

ICESI: Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad

FOSALUD: Fondo Solidario para la Salud<sup>53</sup>

UCSF: Unidad Comunitaria de Salud Familiar

OPS: Organización Panamericana de la salud

APA: Asociación de Psicólogos Americanos

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMS: Organización Mundial de la Salud

CONAMED: Comisión Nacional de Arbitraje Médico.

## ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN . . . . .	. I
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . . . . .	. 3
1.1 Problemática general . . . . .	. 3
1.2 Delimitación del problema . . . . .	. 6
1.3 Justificación . . . . .	. 9
1.4 Alcances y limitantes . . . . .	. 11
1.5 Objetivos . . . . .	. 12
1.6 Preguntas de investigación . . . . .	. 14
II MARCO TEORICO . . . . .	. 16
2.1 Marco histórico . . . . .	. 16
2.1.1 Psicología del trabajo y las organizaciones . . . . .	. 17
2.1.2 Comportamiento organizacional . . . . .	. 19
2.1.3 Satisfacción laboral . . . . .	. 20
2.1.4 Desempeño laboral . . . . .	. 22
2.2 Antecedentes . . . . .	. 24
2.3 Marco teórico conceptual. . . . .	. 32
2.3.1 Condiciones administrativas laborales . . . . .	. 32
2.3.2 Condiciones de infraestructura . . . . .	. 36
2.3.3 Alternativas de intervención para mejorar la satisfacción y desempeño laboral . . . . .	. 39
III. MARCO METODOLOGICO . . . . .	. 43
3.1 Tipo de investigación . . . . .	. 43
3.2 Sujeto de investigación . . . . .	. 45

3.3 Métodos y técnicas	. . . . .	. 46
3.4 Validación de instrumentos	. . . . .	. 49
3.5 Procedimiento para la obtención de información	. . . . .	. 49
3.6 Procesamiento de la información.	. . . . .	. 50
IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	. . . . .	. 54
4.1 Área médica	. . . . .	. 54
4.2 Área administrativa	. . . . .	. 58
4.3 Interpretación de resultados área médica y administrativa	. . . . .	. 64
4.4 Interpretación general de resultados	. . . . .	. 70
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	. . . . .	. 72
Conclusiones	. . . . .	. 72
Recomendaciones	. . . . .	. 74
Referencias bibliográficas	. . . . .	. 76
Referencias electrónicas	. . . . .	. 77
Anexos	. . . . .	. 80
Orden de apareamiento de instrumentos	. . . . .	. 81
Anexo 1. Entrevista de satisfacción	. . . . .	. 82
Anexo 2. Entrevista de infraestructura	. . . . .	. 87
Anexo 3. Entrevista de condiciones Administrativas y de infraestructura.	. . . . .	. 90
Anexo 4. Observación psicológica	. . . . .	. 94
Anexo 5. Escala general de satisfacción laboral	. . . . .	. 99
Anexo 6. Evaluación 360	. . . . .	. 101
Anexo 7. Grupo focal	. . . . .	. 104
Anexo 8. Programa	. . . . .	. 105

## **Andrea Alexandra Flores Chacón.**

**A MI DIOS Y VIRGEN DE GUADALUPE:** Por haberme iluminado en esta etapa de mi carrera, por darme fortaleza en los momentos que quería darme por vencida; por interceder siempre ante su hijo y Por darme entendimiento a lo largo de mi formación profesional.

**A MI FAMILIA:** A mi mamá (Norma Flores) por su enorme apoyo económico y moral, por cada noche que fue ese pilar para no darme por vencida, a Sifredo que aunque no me engendro me ha criado y me ha brindado todo su apoyo por enseñarme hacer fuerte en este proceso en mi carrera.

**A CRISTO JOVEN:** Por haberme brindado la bendición de 12 años de pertenecer a este grupo, y ayudarme a descubrir mi vocación profesional y ayudarme hacer mejor persona.

**AMISTADES:** Por apoyarme en este proceso de mi formación profesional a Flor de María, Mirna Lira, Marcela Murillo, Magdalena Chicas y Lilian Valle. Pero en especial a ti que desde el cielo me das animo Evelyn Zepeda que me ayudaste a valorar y sonreírle más a la vida, amiga lo prometí y estoy culminando como tú lo hubieras querido.

**PADRE ARMANDO:** Don padre por ser un excelente amigo y padre, nunca faltó una palabra de ánimo para lograr mis metas.

**A MI NOVIO:** Marvin Guardado, por ser un gran amigo y novio del cual me he apoyado en momentos difíciles en esta etapa de mi vida.

**COMPAÑERAS DE TESIS:** a Paty y Karen por ser más que compañeras amigas, ser un pilar una de la otra, gracias porque somos un gran equipo de trabajo no perfecto pero si muy luchadoras.

**NUESTROS PEQUEÑOS HERMANOS, EL SALVADOR:** Por brindarme la oportunidad de conocer muy lindas personas como lo son mis niños/as los cuales me contagian día a día con su sonrisa para seguir adelante.

**LIC. EDUARDO RAMÍREZ:** asesor de tesis por aportar sus conocimientos en esta tesis, orientarnos excelentemente.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Karen Lissette Flores Velásquez**

**A DIOS:** Por darme vida y salud y brindarme la sabiduría y la fuerza necesaria para poder realizar este proceso, y poder finalizarlo de la manera más satisfactoria; para él sea la gloria y la victoria de mis batallas en ésta vida.

**A MIS PADRES: Ana Velásquez y Luis Flores** por ser el pilar fundamental de mi vida, por siempre apoyarme y ayudarme a cumplir todos mis sueños por ser padres ejemplares, amorosos y luchadores y por ser el orgullo de mi vida , suyo sea éste triunfo logrado.

**A MI NOVIO:** Por ser un buen compañero de batallas, y estar en las buenas y malas, y ser un pilar fuerte en el cual se puede confiar y él cual me acompaña en todo este gran proceso.

**A MIS COMPAÑERAS:** Andrea y Patricia por encontrar en ellas no solo un grupo de trabajo más, sino al contrario encontrar apoyo, amistad, y porque Dios nos permitió juntas luchar por una batalla más, de la cual se puede decir que iniciamos siendo amigas y la terminamos siendo aún más amigas, Dios las bendiga en los diferentes caminos que tomen.

**AL LICENCIADO ASESOR:** Por brindarnos sus consejos, apoyo y compartir con nosotras sus conocimientos y habilidades en esta área de la psicología.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Patricia del Carmen González Ortiz.**

**A DIOS:** todo poderoso por haberme permitido culminar mi meta y haberme guiado en mi camino en los momentos de dificultad y darme fuerzas para resolverlos, por haberme permitido conocer a personas en cada uno de los años de estudio que me brindaron su amistad.

**A MI HERMANO:** Ricardo Antonio González Ortiz por darme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, brindándome su apoyo económico y apoyarme en todo momento que lo necesite, por haber creído en mi capacidad para llegar a ser una profesional le agradezco su confianza, su amor y su ejemplo de tenacidad, honestidad, responsabilidad, que siempre me ha demostrado convirtiéndose en la persona más amada y una parte muy importante de mi vida. ¡Gracias hermano mío por ser parte de mi vida sin ti no hubiera logrado llegar a mi meta todo te lo debo a ti!

**A MIS PADRES:** Ricardo González y María Olimpia Ortiz por haber estado conmigo en las buenas y las malas.

**A MIS COMPAÑERAS DE TESIS:** Andrea Flores y Karen Flores que más que compañeras son mis amigas con las cuales hemos pasado momentos felices, así como también dificultades que hemos resuelto juntas aprendiendo una de la otra. Por haber tenido la paciencia y motivarme en los momentos de desesperación; dando como resultado el final de un arduo trabajo, y el nacimiento de una solida amistad que perdurará por siempre aunque se tomen caminos diferentes, siempre nos unirá el cariño y amistad que surgió de este trabajo de tesis.

**A NUESTRO ASESOR DE TESIS:** Licdo. Eduardo Ramírez por su apoyo, dedicación de tiempo y conocimientos que transmitió a lo largo de todo este proceso.

## INTRODUCCIÓN

Se infiere que las organizaciones saben qué tipo de personal tienen, y que conocen las características profesionales y personales de cada colaborador; por lo tanto, cada sujeto ocupa un lugar dentro de la empresa de acuerdo a sus habilidades, las cuales son aplicadas para el desarrollo de la organización; no obstante, surgen muchas veces que este comportamiento afecte los objetivos organizacionales, por tal motivo es importante el estudio de la satisfacción y el desempeño laboral en las empresas puesto que estas variables influyen al comportamiento dentro de una organización la presente investigación trata sobre la caracterización del comportamiento organizacional, en el personal administrativo y médico, de la unidad de salud comunitaria familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

La investigación se enfoca en el comportamiento que se manifiesta en las conductas y los procesos psicológicos que se presentan a nivel individual y grupal tomando en cuenta la influencia de la satisfacción y su expresión en el desempeño laboral y como esto afecta a las organizaciones; se le administraron instrumentos psicotécnicos a la población elegida para la investigación como entrevista semi estructurada de satisfacción, entrevista semi estructurada de infraestructura, entre algunos que fueron administrados, la utilización de dichos instrumentos psicotécnicos se administraron con el propósito de recolectar información sobre las variables investigadas para luego hacer un análisis sobre los resultados de estos con el fin de identificar las diferencias de comportamiento, satisfacción y desempeño laboral entre el área médica y área administrativa posteriormente a esto se hará la comparación entre dichas áreas teniendo como resultado la caracterización de las variables en las cuales son diferentes o la insatisfacción que presentan.

Se ha diseñado un programa el cual se le denomina “PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA SATISFACCION Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD COMUNITARIA DE SALUD FAMILIAR DR. TOMÁS PINEDA MARTÍNEZ, DE SANTA ANA”.

Este programa está diseñado para reforzar todas aquellas áreas deficientes encontradas en el área médica y administrativa de la unidad de salud, algunos temas que aborda es resolución de conflictos, ergonomía, trabajo en equipo. El objetivo del programa es incidir y cambiar el comportamiento organizacional dentro de lo posible para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados de dicha unidad de salud.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Problemática General**

A lo largo de la historia el país ha sufrido diversas transiciones, en el área socio económica estas transformaciones han sido fuente de cambio que afecta la economía de la familia salvadoreña, específicamente en la canasta básica de la población, al mismo tiempo el país está siendo afectado en el área social, ya que es considerado actualmente como uno de los países más violento de América Latina, esto se refleja en el desempleo y la pobreza, que son las principales causas del alto índice de la delincuencia en El Salvador, pero también existen otros factores tales como la deficiencia en la educación de los niños, el aprendizaje violento de la guerra y después el poco control de las armas de fuego utilizadas por la población en general, la influencia de los medios de comunicación a través de la tecnología , por ejemplo las redes sociales existentes.

Esta información fue revelada por una investigación realizada por una de las más prestigiosas universidades de El Salvador, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas en el año 2010 muestra los altos índices de violencia, lo que hace es resaltar la mala situación económica que en este momento existe en El Salvador. Antes del año 2004 era uno de los países que menor crecimiento anual tenía a nivel americano, cuenta con una deuda internacional de más de 8,000 millones de dólares. Actualmente, debido a la crisis financiera internacional, en el territorio salvadoreño se están perdiendo un gran número de empleos diariamente.

En el ámbito político las transacciones de gobierno han sido adaptadas a diferentes partidos políticos, los cuales han generado cambios; a partir del fin de la guerra civil, El Salvador ha realizado notables avances en pro de la consolidación de la paz y la democracia. La transformación política del país conllevó reformas estructurales y políticas, lo que ocasionó una mayor inversión extranjera en el país, provocando cambios en la calidad de vida de sus ciudadanos, puesto que una reforma política mayormente significativa para la población fue la decisión del gobierno de hacer el cambio de moneda adoptando el dólar como moneda oficial del país, esto afectó duramente la economía de la población, ya que el costo de la canasta básica aumentó no así los sueldos otorgados por las empresas el incremento de la canasta básica, los bajos sueldos y pocas fuentes de empleo incrementó la delincuencia en el país.

Debido a la diversidad de los cambios económico, político y social, es necesario destacar como estos han influido en el comportamiento humano en los diferentes escenarios de la vida familiar, social, laboral, y éstos cambios han generado dentro del comportamiento humano características conductuales, individuales y grupales en las diferentes áreas en las que se desenvuelve el ser humano. Dentro de una organización este comportamiento tiene sus propias características en las diferentes actividades realizadas por los empleados, desde quien barre las áreas de trabajo, o quien archiva documentos o quien toma decisiones gerenciales; cada una de estas personas tiene diferentes formas de comportamiento dentro de la organización, que afectan de forma positiva o negativa, se manifiesta este comportamiento en actitudes frente al trabajo, ya que el trabajo no solo debe proporcionarles una retribución económica, sino que también debe satisfacer sus necesidades más elevadas.

Es muy común ver a empleados frustrados en las empresas, su trabajo no los satisface y esto hace que realicen sus labores solo por subsistir, que el empleado no tenga ningún sentimiento de identificación con su trabajo, la organización y la sociedad. Lo que ocasiona que baje su rendimiento, al no identificarse con su trabajo y no tener satisfacción de éste, que el empleado sea influenciado por el grupo informal al que pertenece dentro de la organización.

Tomando en cuenta estos aspectos es considerable necesario definir a la Psicología Industrial sobre la base de los conceptos planteados, tomando en cuenta la categoría de comportamiento organizacional, particularmente en las áreas de satisfacción y desempeño laboral como:

El estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria: es una tecnología y una ciencia aplicada y ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano. (Vargas Mendoza, 2007, Pag.4)

Dicho lo anterior la Psicología es la encargada del estudio del comportamiento del ser humano (Soto 2013). Los fenómenos Psicológicos individuales al interior de las organizaciones, es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del

trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Sobre la base de los conceptos anteriores se pretende desarrollar la presente investigación.

## **1.2 Delimitación del problema**

La psicología organizacional es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales y grupales al interior de las organizaciones, uno de los factores importantes dentro de ésta es el comportamiento organizacional; cómo actúa el elemento más importante en una organización “las personas”, y cómo estos pequeños grupos se comportan dentro de las organizaciones. En este sentido, el comportamiento organizacional, según expone J. Newstrom (2011, p.03) es:

El estudio sistemático y la aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuos y grupos actúa en las organizaciones y su meta son que los administradores sean más eficaces en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana.

En la investigación los elementos importantes del comportamiento son la motivación y el liderazgo que están íntimamente relacionados con la satisfacción y el desempeño.

J. Newstrom (2011, p.107) explica la motivación como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras; es de suma importancia plantear que la motivación en el trabajo comprende un conjunto de emociones y sentimientos favorables del empleado hacia su actividad laboral; en consecuencia, las actitudes consisten en sentimientos, pensamientos e intenciones de conducta.

Por otro lado, el liderazgo es otro de los componentes importantes del comportamiento organizacional. Como lo menciona J. Newstrom (2011, p.169), el Liderazgo es el “proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos”.

Es importante comprender el liderazgo como un factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, luego los motiva y auxilia para alcanzarlas; el liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales, ya que los rasgos de personalidad proporcionan el potencial básico, mientras que la conducta, habilidades y acciones adecuadas implican el desarrollo, expresión y liberación de un buen liderazgo, la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como la satisfacción

laboral, la cual se comprende como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos (Robbins y Jodge, 2009). Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo; en realidad, los dos conceptos son intercambiables; ya que estos sentimientos se reflejan en actitudes dentro del entorno laboral, lo que se convierte en un comportamiento.

Se puede decir que la satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento laboral; la satisfacción es una pieza vital de la productividad; hay muchas empresas que se preocupan únicamente por tener un alto nivel de productividad descuidando el factor humano, lo que puede generar insatisfacción en los empleados lo que provoca un deterioro de la imagen de la organización, la calidad de sus productos y servicios, reducen los niveles de productividad y calidad, lo que hace más lento el crecimiento y desarrollo de la organización; cabe destacar la importancia de valorar el factor humano dentro de toda organización.

Uno de los aspectos importantes dentro de la satisfacción laboral son las actitudes, ya que están basadas en las creencias y valores que el trabajador desarrolla dentro de su lugar de trabajo; son afirmaciones evaluativas, favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores aunque ambos conceptos están interrelacionados. Los valores, por su parte, representan las convicciones básicas de que “un modo específico de conducta, contienen a su vez un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Desempeño Laboral es otro concepto de importancia a destacar el cual Montejo, (2009) afirma que son “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (Pag.1). Se puede decir que el desempeño es la forma en que los empleados realizan su trabajo, también el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de sus metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Lo que lleva a hablar acerca de la eficacia del área que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para que la organización funcione; el desempeño dependerá del comportamiento del individuo dentro de su lugar de trabajo.

La investigación se enfocará en el ámbito de atención hospitalaria, evaluando principalmente a los empleados del área médica y administrativa, en las áreas del comportamiento organizacional, en el componente de satisfacción y cómo ésta influye en el componente desempeño laboral de los empleados; el estudio se llevará a cabo particularmente en la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana trabajando específicamente con el personal médico y administrativo de dicha organización.

Por lo anteriormente planteado, el grupo de investigación se propone dar respuesta a la siguiente interrogante general:

¿Cuáles son las características de comportamiento organizacional en sus componentes satisfacción y desempeño laboral en el personal de las áreas médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?

Específicamente la investigación se delimita de la siguiente manera:

**Delimitación Geográfica:** Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana.

**Delimitación Temporal:** Durante el año 2016

**Delimitación Social:** Personal médico y personal administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana.

### **1.3 Justificación**

La creciente necesidad de cambio, obliga a las organizaciones a introducir de forma estable innovaciones; son varios los factores que les están obligando a estar continuamente llevando a cabo variaciones en sus productos y servicios, en sus procesos y sus sistemas de gestión. Entre ellos, el aumento de la competencia, el corto ciclo de vida de los productos y la inestabilidad económica.

se puede decir que la innovación dentro de una organización es importante, pero esta debe adecuarse a las necesidades, cultura; y cualquier empresa tiene como objetivo la generación de ingresos y rentabilidad. Una situación en la cual los empleados no produzcan a la par de sus capacidades va en contravía con tal objetivo, en la economía los empleados son más que simples recursos al servicio de la empresa. Por tal razón de la inteligencia colectiva de la empresa depende su capacidad de innovación, adaptación al entorno y, en último término su competitividad.

En este nuevo escenario, el departamento de recursos humanos adquiere un rol más protagónico y decisivo al interior de la empresa; ya que deja de ser un área encargada de procesos a ser un departamento involucrado con la generación de estrategias de amplia relevancia para la consecución de los objetivos organizacionales; dentro de las estrategias que emplea el departamento de recursos humanos están: valora el capital humano, control de presupuesto, resolución de conflictos más efectivos, desarrollo de imagen corporativa, con esto pasa hacer uno de los grandes pilares de la empresa sustentando las características de los seres humanos; ya que estas son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, el departamento de recursos humanos es el encargado de establecer actividades (capacitaciones, movimiento de personal, evaluar etc.) para que una empresa sea efectiva y tomar decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa tanto del personal que forma la empresa, tomando en cuenta las características de comportamiento, motivación y relaciones interpersonales.

Dentro de estas innovaciones podemos mencionar a la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomas Pineda Martínez, de Santa Ana ya que anterior mente esta tenía una forma de administración, organización, como todas las demás unidades de salud pero esta unidad de salud paso a ser parte de un programa que se le denomina ECOS familiares el cual tiene una visión

diferente de administración y organización a las demás unidades de salud. Cuando se habla de innovación esta comienza por cambiar el nombre de la unidad, ya que anteriormente se le llamaba unidad de salud Dr. Tomas Pineda Martínez de Santa Ana pasando a llamarse Unidad Comunitaria de salud familiar Dr. Tomas Pineda Martínez de Santa Ana, siendo unidad comunitaria de salud familiar (UCSF intermedia) de una categoría intermedia y perteneciente a una red departamental de unidades de salud que han adquirido innovaciones tanto administrativas, de infraestructura y de equipamiento; esta Unidad de Salud pretende innovar y romper con patrones tradicionales con los que han venido trabajando. En este contexto es necesario conocer a profundidad procesos de innovación en el área de salud.

Además la gestión de recurso humano que conforma la organización está basada en la Política Nacional de Recursos Humanos en Salud la cual menciona y “ considera el desarrollo integral , equitativo y sostenible de los recursos Humanos en salud (RRHH) como la piedra angular del proceso para el logro de sus objetivos” Política Nacional de Recursos Humanos en Salud, 2010.

Es importante la investigación ya que con la reforma de salud hecha por el gobierno y la OPS hay una nueva modalidad en la atención y administración en las unidades de salud que pertenecen al programa ecos familiares esta nueva modalidad puede afectar la satisfacción y desempeño laboral de los empleados de la unidad comunitaria de salud familiar Dr. Tomas Pineda Martínez de Santa Ana, puesto que es una forma distinta a la que están acostumbrados a trabajar, relevancia que tiene de investigar a profundidad respecto a la satisfacción y desempeño y como esto puede estar afectando o no debido a los cambios de los procedimientos administrativos de las unidades de salud.

Para la psicología es significativo el comportamiento de las personas y particularmente a la psicología organizacional le es de suma importancia conocer el comportamiento humano en las organizaciones y todos aquellos procesos subjetivos que se expresan en el comportamiento de las personas, ya que éste es significativo para explicar el origen, desarrollo y las manifestaciones concretas que están íntimamente relacionadas con la satisfacción laboral de los trabajadores; ya que al conocer los niveles de satisfacción laboral se puede tener un parámetro para ver el grado de flexibilidad con el que cuenta el personal, he allí la importancia de la satisfacción y su

expresión en el desempeño de los empleados de la unidad comunitaria de salud familiar Dr. Tomas Pineda Martínez de Santa Ana pues, esta unidad de salud ha dejado la forma tradicional con la que venían trabajando. En ese contexto también como unidad de salud es importante innovar en el área de salud.

La presente investigación pretende explicar el comportamiento organizacional que está presente en las áreas de satisfacción y desempeño específicamente en las unidades administrativas y las unidades médicas lo que contribuirá a prestar un mejor servicio a los beneficiados de dicha institución.

### **1.3.1 Alcances**

- Se abordará un tema novedoso que contribuirá a mejorar las condiciones al interior de la organización y al mismo tiempo prestar un buen servicio a los beneficiados, específicamente en los componentes de desempeño y satisfacción laboral.
- Permitirá realizar una comparación entre las áreas administrativas y médica para proponer formas estratégicas y mejorar dichas áreas.

### **1.3.2 Limitantes**

- La investigación solamente se realizará en una unidad de salud.
- El estudio solo abordará dos manifestaciones del comportamiento organizacional, satisfacción y desempeño laboral.
- La investigación del comportamiento organizacional se hará únicamente en dos áreas de funcionamiento: médica y administrativa.

## 1.4 Objetivos

### GENERAL

- Conocer el comportamiento organizacional del personal médico y administrativo en los componentes de satisfacción y desempeño laboral de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana.

### ESPECIFICOS

- Identificar las condiciones administrativas laborales que influyen en la satisfacción y desempeño del personal administrativo y personal médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana.
- Caracterizar la infraestructura y su influencia en la satisfacción y desempeño en el personal administrativo y el personal médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana.
- Comparar el comportamiento organizacional con los componentes de satisfacción y desempeño laboral entre el personal médico y el personal administrativo de acuerdo a la satisfacción y la influencia de ésta en el desempeño laboral.
- A partir de los resultados obtenidos proponer un programa de intervención para mejorar el comportamiento organizacional en los componentes de satisfacción y desempeño laboral.

## 1.5 Preguntas de investigación

1. ¿Cuántos pacientes se le asignan al médico/a que atiende durante la jornada laboral?
2. ¿Cuál es el horario de trabajo del personal administrativo y médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez,” de Santa Ana?
3. ¿Qué se hace en la unidad de salud al faltar algún médico/a a su jornada de trabajo?
4. ¿Qué carga física de trabajo (estar de pie mucho tiempo, sentado, caminar mucho etc.) tiene el personal médico y personal administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?
5. ¿Existen diferencias en las demandas de trabajo entre el área médica y el área administrativa de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?
6. ¿Existen diferencias en la remuneración económica entre el personal administrativo y técnico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?
7. ¿Con qué frecuencia rota el personal en jornada diurna y nocturna de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?
8. ¿Cuenta con seguridad el personal que trabaja durante la noche?
9. ¿Cuentan con señalización adecuada dentro de las instalaciones de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?

10. ¿Cuentan con salidas de emergencia dentro de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?
11. ¿Cuáles son las zonas de riesgo dentro de las instalaciones de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?
12. ¿El personal cuenta con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?
13. ¿Existe diferencia entre los recursos materiales con los que cuenta el área médica y administrativa?
14. ¿Existen políticas de desarrollo profesional tanto en el personal médico como el administrativo?
15. ¿Existen programas de auto cuidado para el personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez”, de Santa Ana?

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco histórico**

A lo largo de la historia se ha visto la necesidad de crear oportunidades de desarrollo tanto personal como empresarial, para ello es importante conocer sobre diferentes aspectos que integran lo que es la psicología organizacional, para ver los problemas en cuanto a comportamiento organizacional se refiere.

El factor del talento humano es de gran auge a diferencia de otros años, variables tales como: satisfacción laboral, desempeño y rendimiento han sido punto de estudio, así como de historia, para esta rama de la psicología muchos autores hablan sobre el comportamiento humano influido, éste por diversas variables. Uno de los autores que habla sobre el comportamiento humano en el trabajo es Herbert Alexander Simón a través de la Teoría de la toma de decisiones, la cual estudia temas relacionados con la teoría de la organización, apoyándose principalmente en la teoría de sistemas, en el humano-relacionista y en la investigación de operaciones. En este sentido el autor destaca el término hombre administrativo.

Con el fundamento de la teoría de sistemas A. Simón considera a las organizaciones como sistema en los cuales los hombres son los que toman decisiones, siendo la primera de ellas la decisión de integrarse o no a la organización. Por otra parte, señala Simón, a medida que el individuo se integra a la organización, sus propósitos personales pasan a segundo término subordinándose a los propósitos organizacionales.

Lo anterior se logra como consecuencia de la identificación del individuo con la organización. Su teoría de la toma de decisiones niega que se haya tomadas como consecuencia de una racionalidad perfecta; de hecho, se muestra escéptico sobre la efectividad del uso de técnicas matemáticas sofisticadas para auxiliar la toma de decisiones no necesariamente la mejor, ya que, dado que existen factores que, en su opinión establecen fronteras o límites a la capacidad humana de tomar decisiones. De acuerdo con Simón una decisión puede carecer de la información adecuada para resolver un problema para desarrollar las posibles alternativas y conocer sus fuerzas y limitaciones. El meollo de la teoría radica en que no se pueden tomar decisiones totalmente óptimas; de hecho, se debe ser cuidadoso y realizar de forma inteligente, lo que hacen los ejecutivos y administradores es elegir aquella decisión que les parece más

satisfactoria, no necesariamente la mejor ya que como consecuencia de las limitaciones descritas, nunca podrán saber con certeza si su decisión fue la más acertada.

El proceso de toma de decisiones, para Simón consiste en tres fases que describe de la siguiente forma:

Actividad de inteligencia: la búsqueda de las condiciones ambientales que requiere una decisión.

Actividad de diseño: creación, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción.

Selección: la selección de un curso particular de acción de entre los disponibles.

### **2.1.1 Psicología del trabajo y las organizaciones**

La psicología del trabajo y de las organizaciones es un área especializada en todo lo relacionado con el contexto de trabajo, el factor psicológico pues toma en cuenta la individualidad de las personas este aspecto es muy importante; y es necesario también verlo desde una perspectiva grupal por tanto estos dos factores se unen dándole a la empresa un ambiente laboral que puede ser el idóneo o desfavorable para las actividades laborales.

Refiriéndose a la psicología organizacional y del trabajo, López (2008) plantea lo siguiente:

Es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Tiene por objetivo describir, explicar y predecir estas conductas, pero también resolver problemas concretos que aparecen en estos contextos. Su finalidad principal se resume en dos: mejorar el rendimiento y la productividad, así como potenciar el desarrollo personal y la calidad de vida laboral de los empleados en el trabajo. (.....) En los procesos sociales cabe señalar el poder, influencia, cultura, dirección y negociación, que juntan lo social y lo organizacional dentro de la entidad organizacional, como aspectos en los cuales se interesa la psicología organizacional (pag.5).

Aunque haya una estrecha relación entre la psicología del trabajo y la de las organizaciones, también existen algunas diferencias. Por su parte, la psicología del trabajo, se preocupa de la actividad concreta de cada trabajador y se interesa más por el tipo de tareas que tiene, el ambiente laboral, los horarios laborales, la carga de trabajo, conflictos de rol, el

síndrome de burn out y el error del trabajador. Mientras que la psicología de las organizaciones tiene un enfoque más amplio y estudia más allá del trabajador: la organización en la que está inmerso y su relación con ésta. Ambas perspectivas se consideran complementarias para poder entender la conducta de los trabajadores en sus empresas y cada una se centra en unos objetos de estudio (Peiró, 1996).

Las primeras investigaciones sobre el área laboral surgieron en Europa y fueron realizadas por Juan Huarte de San Juan en 1575, cuyo trabajo fue denominado como el libro "El examen de los ingenios para las ciencias" publicado en este mismo año.

Actualmente, se entiende la Psicología del trabajo como el resultado de la evolución de las Ciencias de la Administración pues ya no solamente se interesa por aspectos de producción y económicos sino también valora el recurso humano en los aspectos como la salud, psicológico y social, esta evolución ocurre , a partir de los estudios de Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol (principios siglo XX) y del estudio científico del trabajo de distintas disciplinas.

En la Segunda Guerra Mundial provocó el desarrollo de la psicología organizacional; la guerra trajo un interés en la capacidad de los reclutas en estos nuevos empleos, necesitaban personas que tuvieran la capacidad y las aptitudes para trabajar con la tecnología avanzada; la introducción de centros de entrenamiento con un nuevo interés por la fatiga de los trabajadores y servicios de inteligencia militar. Esto causó dentro de la gestión una preocupación por encuestas de trabajo y una actitud de interés en el campo laboral.

A mediados de 1960 marca una línea de demarcación entre el pensamiento "clásico" y "moderno"; durante este período, cambió el nombre de Psicología Industrial a la Psicología Industrial y Organizacional. Durante los períodos anteriores se habían dirigido al comportamiento del trabajo desde la perspectiva individual, examen de rendimiento y actitudes de los trabajadores individuales pese al comportamiento del grupo en el lugar de trabajo (Landy, Conte, 2005).

### **2.1.2 Comportamiento organizacional**

También es de vital necesidad conocer sobre cómo se ha explicado el comportamiento organizacional desde etapas anteriores hasta llegar a una concepción moderna del mismo.

La importancia de conocer la historia del comportamiento organizacional es porque ayuda a entender y comprender cómo llegó la administración a imponer reglas y normas a los empleados, los colaboradores de las organizaciones ejecutan tareas estandarizadas y repetitivas en las cadenas de montaje y sobre todo como ha ido evolucionando las mismas. A continuación, se resumen algunos de los planteamientos de principales autores, que influyeron en la dirección y los límites del comportamiento organizacional, según lo plantean Stephen Robbins y Timothy Judge en su libro del comportamiento organizacional.

#### **1. Adam Smith**

Contribuye a la doctrina económica clásica; pero su enseñanza en la riqueza de las naciones el cual refleja una defensa de las ventajas económicas que se cosecharían las organizaciones y la sociedad de la división del trabajo (llamado: “especialización laboral). Esto aumentaría la productividad al incrementar la capacidad, la destreza del colaborador, ahorrar el tiempo que se puede perder en cambiar tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requieran mano de obra. Así Robbin y Judge plantean también la perspectiva de otro autor que abona al planteamiento del comportamiento organizacional.

#### **2. Charles Babbage**

Hace más aportaciones a la lista de las ventajas de Smith como: se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo, se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje y se alcanza una gran destreza.

El campo es muy influyente en el mundo de los negocios con los profesionales de la talla de Peter Drucker y Peter Senge, quien cumplió la investigación académica en las prácticas empresariales. El comportamiento organizacional es cada vez más importante en la economía mundial como la gente de diversos orígenes y valores culturales deben trabajar juntos de manera eficaz y eficiente, también es objeto de crecientes críticas como un campo por su etnocentrismo y los supuestos pro-capitalistas. Durante los últimos 20 años, el estudio de comportamiento de la

organización y la práctica se ha desarrollado y ampliado a través de la creación de integraciones con otros dominios: a) Antropología, se convirtió en un prisma interesante para entender las empresas como comunidades, mediante la introducción de conceptos como la cultura de la organización, "rituales de organización" y "actos simbólicos" que permite nuevas formas de entender las organizaciones como comunidades. b) Entendimiento Liderazgo: el papel fundamental de liderazgo en los distintos niveles de la organización en el proceso de gestión del cambio. c) Ética su importancia como pilares de una visión y una de las fuerzas impulsoras más importantes en una organización. d) Estética: En las dos últimas décadas surgió un campo que se centra en el ámbito estético de nuestra existencia en las organizaciones, sobre la base de las teorías y métodos de las humanidades y las disciplinas tales como estudios de teatro, la literatura, la música, los estudios visuales y muchos más interdisciplinarios.

### **2.1.3 Satisfacción laboral**

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Wester Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha, lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral; de este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral es en la actualidad uno de los temas más relevantes, existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta paradójico que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación y diversos autores a lo largo de los años han definido a la satisfacción laboral desde diversos puntos de vista Kathy A (2002) plantea algunos:

**Weinert:** este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

El propio autor destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Kathy A, (2002) también plantea a otro autor con su perspectiva del concepto de satisfacción laboral.

**Robbins:** coincide con Weinert a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”.

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares. Robbins también nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto.

Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En esta manifestación encontramos factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

### **2.1.3 Desempeño laboral**

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Perdomo (2,011) se refiere a que los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. La mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos, Particularmente en el área de psicología organizacional el desempeño laboral es uno de los mayores problemas.

Perdomo (2011) expone que uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental, por ello fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó el Leipzig. Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria. Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa

Midvale Iron Works, señaló que: mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores (Perdomo, 2011). Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

A lo largo de la historia se han propuesto diferentes conceptos de desempeño laboral. Así se puede decir que es una apreciación que hace el individuo con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, el desempeño laboral es evaluado por el encargado que conoce al individuo y su trabajo (Zerilli, 1973). Además, el mismo autor expone que es un proceso ordenado el cual hace ver las características propias de los individuos donde se desarrollan en su lugar de trabajo. Todo esto lo demuestran periódicamente las personas que forman parte del entorno laboral del trabajador.

Así también se puede decir que el desempeño laboral “Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados” (Sikula, 1989); consiste en un costo que se le brinda al comportamiento del empleado en la organización todo esto con el fin de que el trabajador aprenda a decidir y lograr resultados eficaces con mayor facilidad en sus funciones laborales.

Por otro lado, Chiavenato (2009) se refiere al desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, entendido como un proceso ordenado que da valoración del desempeño del trabajador en el cargo que ejerce en la institución y de su aumento en el desarrollo ya sea laboral o personal del individuo. Uno de los mayores problemas existentes desde la antigüedad como en la actualidad tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas es la falta de desempeño laboral, que perjudica la productividad y las finanzas de la empresa en cuestión.

Cuando se habla de desempeño laboral se refiere a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue, sería como el beneficio o el provecho (Joan Pons, 2013). También la motivación desempeña un papel esencial en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, se puede encontrar esta relación entre motivación y rendimiento en diversos autores a lo largo de la historia así Gary Blau (1993) descubrió que los componentes de la motivación contribuían al rendimiento laboral, pero también que la combinación de ambos era muy importante.

Otras investigaciones que merece la pena mencionar son las de Meece, Wigfield y Eccles en 1990 que demostraron la importancia de las expectativas de éxito que puede tener el individuo para explicar el comportamiento y su motivación. Y Richard T. Mowday y Daniel G. Spencer (1981) demostraron que la motivación estaba relacionada con el ausentismo con lo cual se puede predecir el rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación.

Muy importante es la aportación de Kenfer (1995), que la motivación y el rendimiento presenta una influencia recíproca la motivación es un reflejo del deseo que tiene una persona para satisfacer sus necesidades es la voluntad de llevar a cabo ciertos esfuerzos para alcanzar ciertas metas que influirán en satisfacer necesidades individuales y esto permite aumentar el desempeño de los empleados, no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura.

Finalmente, pero no menos importante Pons (2013) se refiere que hay que motivar a los trabajadores para que quieran y para que puedan realizar convenientemente su cometido, la motivación laboral es parte importante en el éxito de la eficiencia empresarial.

## **2.2 Antecedentes**

Respecto al tema de investigación, a continuación, se presentan diferentes estudios que se han llevado a cabo en otros países en relación a las variables de investigación como son satisfacción, desempeño y comportamiento organizacional. Se han seleccionado diversas referencias de investigaciones relacionadas con el tema de investigación las cuales se han tomado de diferentes

artículos científicos. Al indagar en la bibliografía se encontró mucha información acerca de las variables investigadas.

En Argentina se realizó una investigación acerca de los Predictores de satisfacción laboral y bienestar subjetivo en profesionales de la salud por la Dra. en Psicología, Laura París Institución: Universidad Católica Argentina en el año 2011, (Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario). Universidad Nacional de Rosario (Facultad de Psicología) dicha investigación habla sobre profesiones asistenciales que se caracterizan por estresores que son el resultado de una tarea de dedicación al cuidado de la vida de los demás, implicando aspectos tales como el contacto con la enfermedad y la muerte, los vínculos con la familia de los pacientes y particularmente en Argentina, estos aspectos se ven agravados por las condiciones propias del sistema de salud argentino.

Las deficiencias de las instituciones sanitarias, tanto en ámbitos públicos como privados colocan a los trabajadores en situaciones de malestar y riesgo permanente. En el ámbito de las instituciones públicas, el recorte de las partidas presupuestarias, la insuficiencia de la infraestructura hospitalaria, la falta de medicamentos y la disminución de los salarios profesionales, configuran un clima laboral inestable y estresante. En el ámbito de las instituciones privadas, por su parte, las condiciones laborales se han ido deteriorando paulatinamente, configurando un ambiente de alta competitividad, que exige una dedicación no equivalente con las retribuciones económicas y sociales percibidas. La responsabilidad de los elevados niveles de estrés que padecen los profesionales de la salud tiene que ver con la exposición constante a estas dificultades, conduciendo a un sentimiento de insatisfacción laboral, que afecta todos los aspectos de la vida del trabajador, impactando profundamente en su bienestar subjetivo. La satisfacción laboral es interpretada por la mayoría de los autores como un estado emocional o conjunto de sentimientos, resultado de una evaluación cognitiva mediante la que el sujeto compara su realidad cotidiana con un estándar ideal construido a lo largo del tiempo (Tejero-González & Fernández-Díaz, 2009).

La investigación habla de un estado emocional que nace a partir de las condiciones físicas y subjetivas que se desarrollan dentro del lugar del trabajo. En otras palabras la satisfacción laboral en los profesionales de la salud (médicos) según la investigación realizada depende en gran manera de los gobiernos ya que este decide el presupuesto que se le delegara a la salud

pública, esta decisión presupuestaria afecta directamente al sector médico del país puesto que de ello depende los salarios otorgados al personal médico así como también todas las prestaciones laborales que se les asigna, así mismo se debe tomar en cuenta el equipo médico, si se cuenta con los medicamentos necesarios para los pacientes, y la disminución de los salarios profesionales lo que va creando una insatisfacción en el empleado en este caso los médicos y a la vez esto va formando altos niveles de estrés lo que va creando como lo dice la autora un estado emocional o conjunto de sentimientos, resultado de una evaluación cognitiva mediante la que el sujeto compara su realidad cotidiana con un estándar ideal construido a lo largo del tiempo (Tejero-González & Fernández-Díaz, 2009).

Este estado emocional o sentimientos depende mucho del bienestar subjetivo del individuo es decir de como la persona o empleado perciba, piense o interprete el ambiente laboral en que se encuentre y este bienestar emocional es el resultante de la comparación de la realidad que se está viviendo y de lo que se esperaba o se había idealizado encontrar, puesto que el área laboral de la salud son el resultado de una tarea dedicada al cuidado de la vida de los demás, implicando aspectos tales como el contacto con la enfermedad he ir viviendo junto al paciente en muchos casos el deterioro físico, el sufrimiento y a veces la muerte de los pacientes, los vínculos con la familia de los pacientes; el vivir todo esto cotidianamente afecta significativamente el bienestar subjetivo del profesional lo que se ve reflejado muchas veces en su satisfacción laboral.

No obstante, en Iztapalapa, ciudad de México, en investigación realizada en el año 2005 en la tesis para obtener el grado de: Licenciado en psicología social, cuyo estudio fue acerca de la relación de satisfacción laboral y compromiso organizacional investigación realizada por Jazmín Días Torres, Ana Angélica Quijada Fragosó. La investigación realizada plantea la relación que hay entre satisfacción laboral y compromiso organizacional definiendo como satisfacción lo siguiente: la reacción del individuo en la organización en cuanto su comportamiento encuentra unas respuestas apropiadas en la situación mientras que el Compromiso Organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y la organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla.

Al hablar de satisfacción , se está refiriendo a la percepción individual de los empleados reflejados en las situaciones o conflictos que se podrían dar en cuanto a actividades laborales,

los empleados reaccionan de maneras distintas a las situaciones por ejemplo cuando ha tenido un error al redactar algún documento y le es llamada la atención al empleado por dicho error puede reaccionar de acuerdo a su criterio personal de respecto al error que se le está llamando la atención y no ser objetivo, no obstante actuara de diferente manera al tener una discusión con alguno de sus compañeros de trabajo, pero cuando se habla de compromiso organizacional se está refiriendo a que tan comprometido e identificado está el individuo con la organización y Este compromiso refuerza el sentido de pertenencia a la organización, como lo menciona la definición el compromiso organizacional es un estado psicológico que posee la persona.

La investigación está fundamentada en la teoría del Intercambio Social, la cual en sus principios intenta integrar fundamentos de la economía clásica al sostener que en toda interacción social hay un intercambio explícito e implícito de recompensas y costos, donde las recompensas son los placeres, satisfacciones y gratificaciones que disfruta la persona; mientras que los costos son cualquier factor que funciona para inhibir o refrenar la ejecución de una secuencia conductual (Insko & Schopler, 1980).

La pertenencia social o grupo exige al individuo aprender habilidades y estrategias específicas, así como adoptar actitudes, valores y normas que pueden llegar a ser contradictorias para el empleado dependiendo del cargo desempeñado así tendrá que adquirir nuevas habilidades como por ejemplo si la empresa como labor social hace voluntariados en alguna institución el empleado tendrá que asimilar dicho valor altruista, aunque a él no le guste hacerlo. En cuanto al Compromiso Organizacional, esta investigación revela que es el Compromiso de Continuación el que se manifiesta de manera positiva permanecen dentro de la empresa porque perciben que han invertido mucho de ellos tanto en esfuerzo como en tiempo, además de la dificultad que pueden encontrar al buscar otro trabajo.

En España en la Universidad Complutense de Madrid, se realizó la investigación sobre el rendimiento laboral por Facultad de psicología cuya encargada fue Marian Jaén Díaz en el año 2010, ella investigó la variable rendimiento laboral relacionada la percepción; el tema en si investigado fue: predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Esta investigación resulta a partir del hecho que las personas pasan la mayor parte del tiempo de su vida dentro de una empresa u

organización lo que significa que la persona genera identidad personal, autoestima, interacciones sociales de acuerdo al medio en que se encuentre es decir que el individuo va cambiando de acuerdo a lo que hace, vive, dentro de la empresa

La motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, son parte de lo que llamamos el capital humano de una organización, que es precisamente el encargado de generar los otros dos tipos de capital, los cuales son: el estructural (cultura organizacional, sistemas de información, procesos de trabajo, etc.) y el relacional: (las relaciones que los empleados forjan con los clientes, proveedores y otros, formando todos ellos el capital intelectual que una organización determinada posee en un momento concreto.

Dentro de la investigación realizada, los indicadores que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores y por ende, en los resultados de la organización son: su motivación, sus características de personalidad y la percepción (más o menos positiva/negativa) que éstos tengan acerca de los factores psicosociales de su entorno de trabajo.

Aquí el rendimiento laboral se define como el valor total que la empresa espera con respecto a las actividades laborales que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización (Díaz M, 2010, p.12). Esta definición indica que el rendimiento se mide de acuerdo a la cantidad que produce el empleado, si el empleado alcanza la cantidad de producción o meta impuesta este, tiene un buen rendimiento laboral, en cambio, sino alcanza la meta o producción requerida se le calificara como un mal empleado y con bajo rendimiento laboral.

El objeto de estudio de la Psicología de la motivación es conocer por qué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, por qué las personas y los animales inician, eligen o persisten en realizar acciones específicas en circunstancias determinadas (Mook, 1987).

A pesar de las numerosísimas teorías existentes (como veremos a continuación) y la gran cantidad de investigaciones que se han generado, existe una falta de progreso teórico y claridad conceptual en el área de la motivación (Judge e Illies, 2002). En la vida cotidiana, el término

motivación se usa con dos significados distintos: las metas que las personas tienen y los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas (por ejemplo, las expectativas de obtener un buen empleo). Estos procesos mentales incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo. La percepción de los factores de riesgo psicosocial en este sentido, la Organización Internacional del Trabajo se refiere a los factores de riesgo psicosocial como la dirección del trabajo, las condiciones laborales y el entorno organizacional, por un lado, y las competencias y necesidades de los trabajadores por el otro.

Estos factores pueden ser un riesgo para la salud de los trabajadores a través de sus experiencias y percepciones (O.I.T, 1986). A partir de las investigaciones realizadas en el extranjero, se ha podido ver la importancia e interés que tiene el saber qué origina la satisfacción laboral en el empleado, si esta satisfacción tiene relación con el desempeño; no solo en el exterior estas variables (satisfacción, desempeño, comportamiento organizacional) han llamado la atención para ser investigadas, sino también investigaciones nacionales como la que ha realizado la Universidad Francisco Gavidia en el año 2007 por la Facultad de Ciencias Sociales, específicamente la escuela de psicología ha investigado en la variable de satisfacción laboral y desempeño combinado con inteligencia emocional, siendo el tema el siguiente: inteligencia emocional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral. Esta investigación refleja la importancia en el ámbito laboral ya que va evolucionado a través del tiempo, en la actualidad entender el comportamiento organizacional es muy importante y temas como la inteligencia emocional, la motivación en el trabajo, la satisfacción laboral, el desempeño laboral, el compromiso con el trabajo y la organización han sido de gran interés para los investigadores y expertos en el área empresarial.

La anterior investigación se realizó con 54 docentes de la Universidad Francisco Gavidia, sede central de San Salvador, en el período de enero a junio 2007, con el objetivo de establecer cuáles de estas variables se relacionan entre si y cuál de estas correlaciones es la más determinante en el desempeño laboral; en más de una ocasión ha surgido la interrogante de por qué algunas personas reaccionan de manera diferente frente a diversos problemas, mostrando una capacidad para enfrentar las situaciones de forma creativa y conciliadora, aunque no necesariamente posean un coeficiente intelectual alto; la respuesta a esta pregunta es el nuevo concepto de inteligencia emocional, término que se asume como una destreza que nos permite

conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales que favorezcan nuestro crecimiento personal. En otras palabras, como lo menciona el anterior concepto de la investigación, la inteligencia emocional no tiene relación con la capacidad intelectual de la persona, ya que una persona puede ser muy capaz intelectualmente hablando, pero no tener control sobre sus emociones generando esto conflictos tanto personales como laborales.

Otro tema de relevancia en el ámbito empresarial es la satisfacción laboral, variable que ha sido muy estudiada y relacionada con la productividad, la motivación, considerando que el trabajador que más satisface sus necesidades psicológicas y sociales en su empleo, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza, el desempeño de los empleados, pues el recurso humano cada vez adquiere mayor importancia en las diferentes organizaciones, Los resultados de la investigación muestran que no existe correlación significativa entre inteligencia emocional, satisfacción laboral y desempeño laboral.

La Universidad Dr. José Matías Delgado, específicamente la Facultad de Cultura General y Bellas Artes, escuela de psicología, investigó en Antiguo Cuscatlán, en septiembre del 2009, la variable comportamiento organizacional implícito en el tema de investigación que fue el diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador. La presente investigación estuvo orientada a realizar un diagnóstico de clima organizacional en una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador, que fue el punto de partida para que la organización elabore un programa de motivación para el personal, que se ajuste tanto a las características de la empresa como a la de los empleados que laboran en ella. Cuando se habla de la cultura en las organizaciones, hay que remitirse a una serie de elementos que se encuentran presentes en el entorno y que construyen las relaciones humanas y laborales existentes dentro de una empresa, esto conforma lo que se denomina clima organizacional. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad del entorno de una empresa.

Los tres componentes básicos en toda organización son: recursos materiales, técnicos y humanos; siendo los últimos, los más importantes; el capital humano de toda empresa es el pilar fundamental donde recae la capacidad de desarrollo y la eficacia de toda actividad laboral; dentro de las organizaciones son muchas las variables a tratar cuando se aborda el tema relacionado con los recursos humanos. La coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo.

Entre ellos, la motivación de los empleados ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa que los trabajadores mantienen con respecto a su trabajo influye en muchas áreas esenciales de la organización, como, por ejemplo, eficacia, productividad, rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos, entre otras. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y el significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Los resultados de la investigación reflejan que es más que todo el sentido de pertenencia que se requiere que los empleados posean para que éstos se sientan identificados con la organización, lo que generen el interés de la persona lo que la motiva a hacer bien su trabajo.

Cabe destacar dentro de esta investigación como se presentan distintos tipos de diagnóstico ,se puede decir que son subtipos dentro del diagnóstico organizacional que se han tomado en cuenta para llegar a un análisis minucioso al momento de presentar los resultados del diagnóstico organizacional: diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional: diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las prácticas y estructuras formales e informales de la comunicación, que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

## **2.3 Marco teórico conceptual**

Para poder hablar acerca del comportamiento organizacional, es de suma importancia abordar aspectos que forman parte del día a día dentro de una organización, las condiciones laborales que viven los trabajadores al desarrollar su trabajo; el bienestar de los trabajadores depende de la satisfacción de sus necesidades básicas, tanto en términos económicos y sociales como ambientales. Imperiosas necesidades sociales. Por lo anterior es necesario determinar el concepto de comportamiento organizacional.

En este sentido, el comportamiento organizacional según J. Newstrom (2011, pag.4), “Es el estudio sistemático y la aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuos y grupos actúa en las organizaciones y su meta son que los administradores sean más eficaces en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana”.

El comportamiento organizacional se explica como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. El comportamiento organizacional, según (P. Robbins, 2009), es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento, es importante resaltar que el comportamiento organizacional estudia a los individuos, grupos y estructuras, el comportamiento organizacional, aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura, sobre el comportamiento para hacer que las organizaciones trabajen con eficacia.

### **2.3.1 Condiciones administrativas laborales**

Las condiciones laborales son cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.

La organización debe garantizarle al empleado su bienestar dentro de su lugar de trabajo y velar por su seguridad física, emocional, y personal. También influye en la salud las condiciones de empleo, el modo en que se presta el trabajo asalariado: los tipos de contratos, la jornada, el horario que el trabajador debe cumplir dentro de la organización y que este horario

sea congruente con su salario, el reparto de género de las tareas, la doble jornada, ya que el trabajador debe recibir su salario conforme a su horario y horas extras. Todos estos aspectos tienen mucho que ver con la calidad de vida y la salud. Cuando hablamos de salud laboral y, por lo tanto, de salud en el trabajo, no nos podemos olvidar de todos estos temas.

Otros aspectos de suma importancia dentro de las condiciones laborales de los trabajadores son: remuneración, incentivos, horario de trabajo, carga de trabajo y desarrollo profesional; a continuación, se detallan cada uno de estos aspectos.

### **Remuneración**

El monto de remuneración es una cantidad de dinero pactada como retribución que se brinda a los profesionales de la salud y trabajadores administrativos. Esta compensación económica no se ha desarrollado mucho en El Salvador, en los últimos diez años se han mantenido para la mayoría de profesionales de la salud, en el caso de la cuantía algunos no alcanzan a cubrir la canasta básica.

La remuneración para los empleados del sistema público está regida por la Ley de Salario del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, esta remuneración está regida según el perfil de condiciones en el sector público de salud en El Salvador en el año de 2010. En estas instituciones el marco legal lo determina la Ley del Servicio Civil y la Ley del escalafón, puesto que se mantiene en el rango según la plaza y crece cada año por evaluación de desempeño ya antigüedad. La remuneración económica recibida cada mes está establecida en el contrato como remuneración económica mensual, contratados bajo la Ley de Salario que tienen como uno de los incentivos el escalafón, tienen un salario dinámico que crece cada año.

Se entenderá por remuneración al salario devengado establecido en el contrato de trabajo de manera mensual según la Ley del Escalafón; la remuneración es la cantidad de dinero que reciben los trabajadores como pago por el cumplimiento de sus actividades y tareas como parte de su trabajo.

### **Incentivos**

Son todas aquellas compensaciones que los recursos humanos en salud gozan por el ejercicio de su labor con calidad, para el mantenimiento de la efectividad en el cumplimiento de sus

actividades que contribuyan a brindar servicios de salud a la población con calidez, solidaridad, y efectividad.

En la investigación realizada por el Dr. Carlos Rosales para la OPS-OMS en el año 2009 sobre la “política salarial e incentivos en los sistemas y servicios de salud”, se encontró que los incentivos pueden tratarse de la estimulación que se le otorga a un sujeto por su buen rendimiento laboral este incentivo puede ser social y laboral refiriéndose a al aspecto económico, con la intención que se siga esforzando por mantenerlo o que participe activamente del proceso de cambio institucional. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

Retomando la misma investigación sobre la política salarial e incentivos en los sistemas y servicios de salud, dentro de los incentivos que se les pueden otorgar a los trabajadores de una determinada institución pública de salud se encuentran

#### Incentivos monetarios

- Compensación por vacaciones, ya que los trabajadores tienen derecho a sus vacaciones anuales como parte importante de la institución.
- Auxilio económico.
- Retribución por riesgos.
- Bonos por producción.
- Compensación, aumentos por conocimiento especializado; la oportunidad para crecer profesionalmente por medio de las carreras profesionales, y se toma también en esta investigación a los trabajadores de áreas administrativas.

#### Incentivos no monetarios

- Diplomas, placas o reconocimientos.
- Vacaciones pagadas, becas, y cursos de capacitación.
- Aumento del nivel de responsabilidad y de autonomía.
- Necesidades identificadas explícitas y acordadas de seguridad, afiliación, estima, y autorrealización.

Los incentivos son la recompensa o premio que se le otorga a los empleados los cuales pueden ser monetarios, materiales, no materiales, sociales, o afectivos que se le pueden otorgar por el esfuerzo realizado en su trabajo por el cumplimiento de objetivos, metas de la organización o individuales, pero que siempre van ligados a las metas de la organización. Algunas veces los incentivos son sinónimos de recompensas, pero en esta investigación se definirán como incentivos.

### **Horario de trabajo**

Espacio temporal en el que se distribuye el período de trabajo y descanso, se establece el comienzo y el fin de la jornada laboral diaria.

Se entiende por horario de trabajo la determinación de los momentos en que cada día se entra y sale del trabajo, el horario concreto, respecto a cada trabajador, la distribución de los períodos de trabajo hasta completar la jornada máxima legal o pactada. Dentro de las condiciones administrativas laborales, se encuentra como parte importante el horario de trabajo del personal de una institución de salud, donde se toma en cuenta al área médica y administrativa. El horario del personal médico lo otorga el Ministerio de Salud, horario que varía en jornadas de 8 horas y el programa FOSALUD que varía de 12 a 24 horas, horario que radica en el cual el médico debe atender a sus pacientes.

El horario de trabajo de la unidad médica en muchas ocasiones no es el suficiente para atender con calidad a los pacientes, ya que el médico debe cubrir un número de personas al día, y esto produce en muchas ocasiones que la atención no sea con total calidad, agregando a este factor que en muchas de las unidades de salud no se cuenta con los medicamentos necesarios para la población, muchos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

### **Carga de trabajo**

La carga de trabajo es el conjunto de requerimientos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral. Estos requerimientos (actividades) pueden ser de tipo físico y/o mental.

Es necesario recalcar que un trabajador en el área médica puede llegar a cumplir no solo una función definitiva, sino por el contrario, puede desempeñar varias funciones en diferentes

instituciones; dar atención médica, realizar turnos y realizar provisión de servicios alternando en unidades de salud y unidades de salud hospitalaria.

### **Desarrollo profesional**

Acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica de la ciencia: ingeniería, medicina, derecho, administración, economía, etc. La sola y sistemática acumulación de este tipo de conocimiento no nos garantiza ni el diseño ni la ejecución de una gestión administrativa, ni mucho menos de su éxito. Se requiere de algo más, de un buen perfil en materia de dirigencia.

En cuanto al desarrollo profesional, el país específicamente en el área médica cuenta con las facilidades que ayudan a esta área con su formación profesional, esto se realiza por medio de capacitaciones en Unidades Hospitalarias y Unidades de Salud Pública, en las cuales constantemente se realizan capacitaciones, talleres y congresos que están en pro de la mejora de la atención para la población; también reforzar y actualizar el conocimiento en el área médica (médicos, enfermeras) y administrativa.

Se debe de conocer acerca de las condiciones en las que se realiza las actividades laborales del área administrativas y del área médica especialmente del sector de salud pública, también las condiciones de infraestructura que poseen los trabajadores dentro de su lugar de trabajo, ya que éstas forman parte importante para el desarrollo efectivo de su trabajo.

#### **2.3.2 Condiciones de infraestructura**

Son un conjunto de elementos o servicios necesarios para que una organización pueda funcionar bien, el Ministerio de Salud de El Salvador, notifica que actualmente en el país se carece de una normatividad técnica, en materia de infraestructura hospitalaria, siendo notoria la falta de uniformidad y racionalidad de ambientes físicos en las construcciones y ampliaciones de los hospitales del Ministerio de Salud.

Por lo planteado se tomó en cuenta las siguientes condiciones que propone el Ministerio de Salud en agosto de 1996 en el proyecto denominado “Normas técnicas para proyectos de arquitectura de salud de infraestructura” que debe cumplir una institución de salud, las cuales son: ergonomía, ambientación, accesibilidad y localización, que se describen a continuación.

## **Ergonomía**

Es un conjunto de métodos y técnicas cuya aplicación consigue mejoras en dos ámbitos; individual y colectivo. El término ergonomía deriva de las palabras griegas ergos "trabajo" y nomos "leyes naturales, conocimiento o estudio"; ergonomía se podría traducir literalmente como el estudio del trabajo.

En el ámbito individual, la ergonomía ayuda con los beneficios para la salud y la comodidad en el puesto de trabajo, una mejor calidad de vida laboral y, un mejor rendimiento personal al tener el mobiliario adecuado esto reduce significativamente el ausentismo laboral provocado por una mala ergonomía en el mobiliario. En el ámbito colectivo de la empresa, la ergonomía ayuda a una productividad más alta, un ahorro en los costos por bajas o ausentismo y una mejor imagen para el bienestar global de los trabajadores. En la práctica, la ergonomía es una disciplina o un campo destinado a mejorar el nivel de seguridad en el puesto de trabajo, la salud física y mental del trabajador y promocionar e incrementar la eficiencia y el bienestar o el confort de los trabajadores, y minimizar los riesgos para su seguridad y salud.

## **Ambientación**

Colocación y distribución en un lugar de todos los elementos necesarios para lograr la decoración y el ambiente deseado.

Es la necesidad de que el personal se mantenga en un ambiente laboral adecuado y agradable, para él o la trabajadora ya que depende mucho de este punto el desempeño laboral, y el cual incluye también: iluminación, limpieza, ventilación, comodidad y espacio físico adecuado.

## **Accesibilidad y localización**

La primera definición que se puede atribuir a la accesibilidad proviene del sector de la geografía y se refiere a la facilidad de acceder a un lugar, una persona o una cosa, y en cuanto a la localización, es la determinación del lugar en el cual se halla una persona o una cosa.

Los terrenos deben ser accesibles peatonal y vehicularmente, de tal manera que garanticen un efectivo y fluido ingreso al establecimiento de pacientes y público. Debe evitarse colindancia y proximidad con: grifos, depósitos de combustibles, cantinas, bares, restaurantes, prostíbulos, locales de espectáculos. Parte de la accesibilidad y localización son los factores siguientes:

Orientación y factores climáticos:

Son las condicionantes atmosféricas para conceptuar el diseño arquitectónico del futuro hospital, como vientos dominantes, temperatura, el clima predominante, las precipitaciones pluviales, la granizada, etc. En la construcción de hospitales la orientación será de tal manera que permita buena iluminación y ventilación adecuada.

Flujos de circulación externa

1. Debe destinarse zonas de estacionamiento reservado exclusivamente para los vehículos de las personas con necesidades especiales.
2. Estas zonas deben construirse en forma tal que permitan adosar una silla de ruedas a cualquiera de los lados del vehículo, con objeto de facilitar la salida y entrada de estas personas.

Flujos de circulación interna

1. Protección del tráfico en las unidades como Centro Quirúrgico, Centro Obstétrico, Unidad de Terapia Intensiva, Neonatología y Emergencia.
2. Evitar el entrecruzamiento de zona limpia y sucia.
3. Evitar el entrecruzamiento con pacientes hospitalizados, externos y visitantes.

Flujos de circulación horizontal

1. En corredores deben evitarse ubicar las cabinas telefónicas, extinguidores bebederos, que obstruyen el tráfico y reducen el área de circulación.
2. La circulación hacia los espacios libres deberá contar con protecciones laterales en forma de baranda y deberán estar protegidos del sol y la lluvia.

Flujos de circulación vertical

1. Escaleras
2. Rampas
3. Ascensores

### **2.3.3 Alternativas de intervención para mejorar la satisfacción y el desempeño laboral**

Los estudios que abordan el comportamiento humano del trabajador y su relación con su rendimiento laboral se inician con los experimentos de Hawthorne (1927-1937), realizados en la Universidad de Harvard en la Western Electric Company, cuyos principales hallazgos fueron el efecto benéfico de la expresión libre de sentimientos y emociones del trabajador y sobre todo, el descubrimiento de una cultura organizacional con normas, códigos, reglas de conducta, símbolos etc, esta cultura organizacional beneficia a la empresa pues rige dentro de lo posible el comportamiento de los empleados..

Los siguientes estudios favorecen la comprensión de alternativas propuestas para mejorar la satisfacción y desempeño laboral dentro de una organización:

En México, en 1990, Aguirre Gas publicó los resultados de un estudio sobre las expectativas de los pacientes y los trabajadores de las unidades médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social. Existen factores difíciles de modificar como el nivel salarial y la estructura física donde se prestan los servicios médicos, en numerosos casos requiere modificaciones sustanciales y costosas. Con frecuencia los recursos para realizar un procedimiento con la calidad requerida, no son accesibles, causando insatisfacción del trabajador; sin embargo, existen situaciones que pueden mejorar la satisfacción y desempeño de las labores cotidianas, como una mayor participación en la organización para expresar los inconvenientes laborales o limitantes, y expectativas de superación para el trabajador que actúa con eficiencia y calidad.

La revista CONAMED, publico que la satisfacción del trabajador influye en el desempeño de sus labores, ha sido considerada recientemente como un factor determinante en la calidad de la atención. No es posible conseguir que una persona realice un trabajo, con calidad y eficiencia si no se encuentra satisfecha durante el desempeño y con los resultados del mismo esta insatisfacción será expresada en el mal trato del paciente.

El trabajador ocupa la mayor parte de su vida adulta en algún empleo, esto determina su nivel económico, su seguridad emocional y felicidad. El trabajo proporciona un sentido de identidad, indica lo que somos, mejora el sentido de autoestima y pertenencia. La insatisfacción en el trabajo ocasiona un inadecuado ambiente, genera daños a la salud física y psíquica, además define en cada uno de los integrantes de la organización, su comportamiento laboral, el cual genera diferente impacto en cada sujeto ocasionando expectativas laborales que se traducen en rendimiento y productividad. La satisfacción en el desempeño laboral asume compromisos y responsabilidades, para lo cual se requiere óptima capacidad para establecer relaciones interpersonales, ya que en todos los puestos se trabaja siempre en grupo y es útil conocer los mecanismos de las relaciones humanas. Los motivos, incentivos y necesidades son las razones que dirigen el comportamiento hacia ciertas metas. El liderazgo, las metas y las recompensas pueden inducir al comportamiento y dirigirlo a un fin particular.

La revista anteriormente mencionada plantea también que la evolución de la satisfacción laboral en el tiempo ha sido poco estudiada en los trabajadores de la salud, en 1979, Miñardi publicó un estudio donde presentaba los principales factores de estrés e insatisfacción en la práctica médica, entre los que destacaban: insuficiente personal, demandas médico-legales, falta de oportunidad para realizar otras actividades profesionales de enseñanza e investigación, consideraciones financieras, insuficientes facilidades médicas, aislamiento debido a la especialización, la competencia médica, miedo a la violencia contra el médico y/o sus familiares por pacientes disgustados. También presentó los motivos de satisfacción de la práctica médica entre los que se encontraron: diagnóstico acertado y terapia exitosa, buena relación médico paciente, respeto y aprecio de los pacientes y la comunidad, enseñanza, investigación y administración. En el National Primary Care Research and Development Centre Universidad de Manchester, se observó que la disminución en la satisfacción laboral en 1987 y 1988 tenía relación con el estrés laboral. Los aspectos de tensión laboral y la promoción profesional son los aspectos en los que existe más descontento.

Por lo anterior, resulta muy importante conocer el grado de satisfacción de los médicos en las unidades hospitalarias y en las unidades de salud pública, para lograr identificar aquellos factores que puedan ser modificables a nivel laboral y que permitan obtener una mejor calidad de vida profesional y finalmente brindar mejor calidad de atención a cada paciente.

Se puede decir que el desempeño es la forma en que los empleados realizan su trabajo, así como también el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de sus metas dentro de la organización en un tiempo determinado, es importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir; es indispensable tomar en cuenta las siguientes alternativas de intervención para el área de desempeño laboral que brinda Carlos Agami en su blog para mejorar el desempeño laboral:

### **1. Transmitir correctamente las estrategias que tiene la empresa a todos los empleados.**

Es importante que cuando se plantee un cambio, se esté seguro de que la notificación llegara a todos los involucrados. No hay que dar por hecho que todos entendieron y que todos saben lo que se debe ejecutar. Hay que ser lo más claro posible para que de la misma manera lo demuestren los trabajadores en sus actividades. La clave es preguntar si toda la información brindada está clara. De la misma manera brindar una retroalimentación a modo de dispersar dudas, y evitar errores en el futuro desarrollo de las labores cotidianas.

### **2. Tomar en cuenta el tiempo.**

El trabajo es sin duda la segunda casa o primera en muchos casos de la mayoría de los integrantes del equipo laboral. Es importante tomar esto en cuenta y ser empático con los tiempos que los trabajadores brindan a la organización y reconocer el esfuerzo que hacen por cumplir con sus horarios, actividades y compromisos. Es parte de su responsabilidad cumplir con ellos, pero también es bueno reconocer cuando lo hacen bien. Brindar reconocimientos sociales, materiales, y monetarios.

### **3. Permitir que el trabajador deje huella**

No hay nadie mejor para saber qué es lo que pasa en el punto de venta, que quien está ahí cada día. Una buena propuesta nunca esta demás, y puede significar grandes cambios y lo mejor aun, los empleados se sentirán tomados en cuenta y participan más en su trabajo, realizándolo con motivación y satisfacción.

#### **4. Reconocer a todos los involucrados**

Todo el personal es importante, nadie es menos porque se encuentre en una bodega o lejos del cliente final. Hay que reconocer a todos su esfuerzo y hacerles saber la importancia que tiene su desempeño. Esto ayuda a reforzar su compromiso y a su vez a sentirse parte importante de la empresa.

#### **5. Control de medición**

El mejor método para saber si lo están haciendo bien o mal es tener controles de medición. No para enfocarse en lo malo, sino para mejorar lo que se puede mejorar, y reconocer el compromiso y la pasión que muchos empleados deposita cada día. La medición es la mejor herramienta para saber que pasa y como pasa al interior de la compañía.

#### **6. La formación y desarrollo profesional**

Los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Tomando en cuenta estos puntos, se puede mejorar los resultados que brinda el activo principal con que puede contar cualquier empresa: el humano.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de investigación**

Esta investigación se enmarca en general en el paradigma metodológico cualitativo, pero al mismo tiempo en la práctica es una investigación diagnóstica, descriptiva, comparativa y propositiva. La investigación cualitativa es el diseño de la investigación, la cual constituye un método utilizado ampliamente por los científicos e investigadores que estudian el comportamiento y los hábitos humanos. La investigación cualitativa es aquella que estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular (Vera Vélez 2,008). Es decir que la investigación describe determinadamente el fenómeno que se está investigando, lo hace de una manera holística, es un todo el cual es de modo sistemático.

El tema de esta investigación es de tipo cualitativa debido a que el estudio se realizara en un ambiente natural y el contexto en que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, la labor del investigador constituye en ser el instrumento clave en la investigación. La recolección de los datos es mayormente verbal que cuantitativa, el análisis de los datos se da más de modo inductivo ya que los resultados son de tipo cualitativo, no se cuantifican. Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y qué significado poseen sus perspectivas en el tema objeto de estudio, en este caso sobre la satisfacción y desempeño laboral y desempeño laboral en áreas administrativas y médicas de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, para establecer estrategias viables capaces de solucionar problemas propios de esta organización que faciliten el cumplimiento de objetivos organizacionales en dicha institución.

Se pondrá en práctica la investigación tipo descriptiva que se define como la investigación estadística, describe los datos y estos deben tener un impacto en las vidas de las personas que le rodea. Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

El objetivo de la investigación descriptiva es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Este estudio es de tipo descriptivo debido a que no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, además de eso este tipo de investigación detalla exactamente el tema objeto de estudio para obtener mejores resultados sobre lo que se está investigando.

En esta exploración se aplicará la investigación comparativa que estudia comportamientos que pertenecen al mismo grupo organizacional pero que difieren en algunas características, estas diferencias llegan a ser el foco de la investigación. La meta es descubrir por qué los comportamientos son diferentes para revelar la estructura subyacente general que permite tal variación. El objetivo final de la investigación es generalmente revelar la estructura sistemática, la invariante, que es verdad no solamente para los casos que fueron estudiados, pero para el grupo entero (población) de donde los casos vinieron. El estudio es comparativo debido a que se realizara un contraste con el personal médico y administrativo de dicho centro de salud, en cuanto a comportamiento organizacional en componentes de satisfacción y desempeño laboral, y como en estas dos áreas de la organización varían dichos elementos, ya sea por las condiciones materiales o psicológicas de los empleados de lo que es la unidad de salud, esta comparación llevará a proponer estrategias para tomar medidas sobre los problemas identificados sobre el estudio.

Dentro del paradigma cualitativo el estudio sobre comportamiento organizacional en las áreas de satisfacción y desempeño es investigación propositiva debido a que además de que se diagnosticará, describirá, comparará, es un estudio propositivo ya que se diseñará un programa de intervención para fortalecer áreas deficientes dentro de la organización objeto de estudio y si la organización lo requiere poner en acción dicho plan.

### 3.2 Sujetos de Investigación

La población general que conforma la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, son los siguientes:

Población General: Cincuenta y dos personas entre personal médico y administrativo, que abarca turno matutino y vespertino en la unidad de salud.

- ✓ Médicos: Once (entre médicos generales, especialistas en el turno matutino)
- ✓ Personal administrativo: Trece
- ✓ Enfermeras: Siete
- ✓ Fisioterapeuta: Uno
- ✓ Laboratorista: Dos
- ✓ Nutricionista: Uno

En la Unidad de Salud existe el programa de salud conocido como Fosalud, el cual abarca también parte de la población que será objeto de estudio de la investigación, la población que integra el programa Fosalud es la siguiente:

- ✓ Médicos: Cuatro
- ✓ Personal Administrativo: Seis
- ✓ Enfermeras: Cuatro
- ✓ Personal de farmacia: Tres

La población por tomar será de seis Médicos y Seis Administrativos, el tipo de muestra es no probabilística ya que los investigadores han seleccionado y decidido cuales son los requisitos que debe cumplir los sujetos para administrar los instrumentos, los cuales son:

1. Tener grado académico en ciencias de la salud o administrativa.
2. Su rango de edad debe ser 25 a 50 años.
3. Que tenga plaza por ley de salario o contrato.
4. Género indiferente
5. Que tengan contacto directo con los usuarios (médico)

6. Que tengan contacto directo con el personal que labora en la organización. (personal administrativo).
7. Disposición de los trabajadores para participar del estudio.

### **3.3 Métodos y Técnicas.**

En este estudio sobre el comportamiento organizacional en área de satisfacción y desempeño laboral, se administrarán diferentes instrumentos Psicotécnicos con el fin de recolectar información para cualificar, diagnosticar, describir, dicha investigación aportará estrategias de solución para mejorar el área de trabajo en la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

Para ello los instrumentos serán los siguientes:

#### **3.3.1 Entrevista (anexo 1)**

3.3.1.1 Entrevista semiestructurada de satisfacción laboral del personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

Objetivo: conocer la satisfacción del personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

Descripción: El instrumento constará de catorce Ítems, de los cuales se pretende obtener información sobre las condiciones administrativas laborales siguientes: remuneración, incentivos, horarios de trabajo, carga de trabajo y desarrollo Profesional.

#### **3.3.1.2 Entrevista dirigida al director de la Organización (anexo 2)**

El objetivo de la entrevista es: Conocer condiciones administrativas laborales y de infraestructura con las que cuenta la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

Descripción: la entrevista es de tipo semi-estructurada, consta de veinte ítems de los cuales diez ítems son sobre condiciones administrativas laborales, y diez de infraestructura.

### 3.3.1.3 Entrevista semiestructurada sobre infraestructura (anexo 3)

Objetivo: Identificar las condiciones de infraestructura en las que laboran el personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

Descripción: Será una entrevista semiestructurada, la cual consta de doce ítems de los cuales se dividen en las siguientes áreas: cuatro ítems: ergonomía, cuatro ítems: ambientación, cuatro ítems: accesibilidad y localización.

### 3.3.2 Observación (anexo 4)

Objetivo: conocer las condiciones materiales de la organización, para realizar un diagnóstico sobre el comportamiento organizacional.

Descripción: este instrumento cuenta con las generalidades como lo son, el nombre de la organización, dirección, director. Consistirá en: 22 aspectos a observar, de los cuales se observará lo que es la infraestructura de la organización, ejemplo: once aspectos Ergonomía, Ambientación (dos aspectos de iluminación, siete aspectos de limpieza, cuatro aspectos ventilación, cuatro aspectos de comodidad) Accesibilidad y localización (dos aspectos flujo de circulación externa, tres aspectos de circulación interna, tres aspectos de circulación horizontal y tres aspectos de circulación vertical).

### 3.3.3 Escala general sobre Satisfacción Laboral (anexo 5)

El objetivo: realizar un análisis cualitativo sobre el perfil de satisfacción laboral en el personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

Descripción: en la investigación sobre comportamiento organizacional se realizará una encuesta para medir la satisfacción laboral en los sujetos a investigar, este cuestionario se define así: “Cuestionario de demanda sobre el grado de satisfacción por la tarea realizada, debido al salario; a la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa” (Lucas, A, pág. 9-12).

Es necesario conocer la descripción de este tipo de instrumento, para comprender mejor su uso: presenta por separado las dos partes en que se divide, puesto que en ocasiones conviene -bien por comodidad o por prudencia aplicar tan sólo una de ellas. La primera parte es un cuestionario de 8

preguntas directas cerradas, que piden al sujeto se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actividades, de forma que posteriormente pueda hacerse un análisis estadístico y correlacional con grupos homogéneos de examinados.

#### 3.3.4 Instrumento 360° (anexo 6)

Objetivo: conocer el desempeño laboral del personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.

Descripción: Este instrumento servirá para evaluar lo que es el desempeño laboral dentro de la organización el cual se define de la siguiente manera: La Evaluación de 360 grados, es una herramienta basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe inmediato, supervisado, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores, con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la organización.

Para ello es importante conocer la descripción de dicho instrumento para su fácil conocimiento: se requiere dedicar por cada evaluado de 30 a 45 minutos de tiempo para completar el cuestionario. Cada ítem del cuestionario describe una conducta relacionada con el trabajo. Luego, se auxilia de una escala para indicar que característica presenta la persona que está diagnosticando.

#### 3.3.5 Grupos focales (anexo 7)

Objetivo: conocer la opinión que tiene el personal médico y administrativo acerca de las condiciones administrativas laborales y de infraestructura dentro de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

Descripción: el instrumento contará con su encabezado, objetivo, generalidades y diez ítems que evalúan las condiciones de infraestructura y cinco ítems las condiciones administrativas laborales en la organización.

### **3.4 Validación de instrumentos**

Para garantizar que los datos recolectados sean verídicos, y los sujetos objeto de estudio puedan proporcionar la información adecuada la validación de los instrumentos será de la siguiente manera:

Se administrará los instrumentos a otros sujetos con características similares a los participantes de la investigación, las cuales son:

- ✓ Título académico ya sea de médico o administrativo
- ✓ Experiencia en el área clínica
- ✓ Con plaza en su lugar de trabajo
- ✓ Que sea hombre o mujer
- ✓ Que deseen participar del proceso de validación.

### **3.5 Procedimiento para la obtención de información**

En el estudio se realizará un proceso sistemático de la obtención de la información para procesar de una manera adecuada los instrumentos aplicados en la investigación, para ello se dan a conocer la aplicación ordenada de los instrumentos.

La entrevista semiestructurada dirigida al personal médico y administrativo se administrará de una manera individual, visitando a las personas seleccionadas según cumplan con los requisitos ya antes mencionados. El segundo instrumento es la entrevista dirigida al director de la organización, para conocer detalladamente, esto se administrará de manera individual.

También como tercer instrumento se administrará la entrevista sobre condiciones de infraestructura en las que labora el personal médico y administrativo de la organización, y como cuarto instrumento una guía de observación psicológica. En el estudio se realizará un proceso sistemático de la obtención de la información para procesar infraestructura, condiciones materiales en que labora el personal, este instrumento será desarrollado por los investigadores.

Escala general de satisfacción laboral: se administrará de una manera individual para detectar como está la satisfacción dentro del personal que labora en la organización, siempre se administrará a los sujetos seleccionados de la muestra.

Instrumento 360° grados: para evaluar el desempeño del personal se administrara de una manera individual tanto a médicos como personal administrativo que labora en la unidad de salud y para finalizar

Grupos focales: se aplicará de una forma grupal para conocer opiniones, inquietudes sobre lo que se está investigando y así identificar las debilidades de la organización para proponer planes de acción que ayuden a mejorar.

### **3.6 Procesamiento de la información**

En la investigación se procesarán cada uno de los instrumentos administrados para sacar resultados y diagnosticar, describir, comparar, proponer estrategias para implementar y erradicar o disminuir las necesidades encontradas, para ello se procesara la información de la siguiente manera:

#### **3.5.1 Entrevista**

3.5.1.1 Entrevista semiestructurada de satisfacción del personal administrativo y médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

La entrevista que se administrará al personal médico y administrativo consta de catorce ítems los cuales se procesarán por medio de la escala Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en Ciencias Sociales.

Para ello se diseñará un cuadro por cada ítems administrado tomando en cuenta la escala likert, dentro de este cuadro se dividirá por el número de participantes y según lo que respondieron se hará un resumen total por cada pregunta tomando en cuenta las doce opiniones de los entrevistados, para sacar un análisis cualitativo global de toda la entrevista que explorará condiciones administrativas (Remuneración, Incentivos, Horarios, Carga de trabajo, Desarrollo profesional).

### 3.5.1.2 Entrevista dirigida al director

Otro instrumento será la entrevista al director de la unidad de salud, para lo cual se procesará de la siguiente manera: Se realizará un análisis general y posteriormente la interpretación del instrumento.

### 3.5.1.3 Entrevista de Infraestructura

El estudio de comportamiento organizacional, además de administrar una entrevista sobre infraestructura, se procesará la información de dicha entrevista de la siguiente manera: A los doce ítems que explora lo que es ergonomía, ambientación, accesibilidad y localización; se diseñará un cuadro de análisis por cada ítems donde se realizará un resumen por cada pregunta, auxiliándose de la escala de likert para realizar lo que es un análisis general de lo que fueron las preguntas.

### 3.5.4 Observación

Para procesar la información de la observación psicológica se realizará lo siguiente: Se hará un análisis general de los datos obtenidos plateando las necesidades que presenten los empleados de la organización.

### 3.5.5 Escala general sobre satisfacción laboral

Para procesar la información que se obtendrá de la escala general sobre satisfacción laboral se realizará lo siguiente:

Primeramente: calificación de la Escala de Satisfacción laboral SL-ARG

El puntaje total se obtiene al sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a los 43 ítems; el puntaje que se puede obtener oscila entre los 43 y 215 puntos. Por ejemplo para obtener la Categoría General de Satisfacción Laboral de un trabajador que obtuvo un puntaje total de 180 puntos, le correspondería según la tabla N° 4, en la columna de puntajes total, un nivel de parcial satisfacción laboral (puntaje comprendido entre el rango de 176 a 196).

Para obtener la categoría según factores tendríamos que sumar las puntuaciones alcanzadas en cada uno de los ítems que conforman cada factor (tabla N°3) y luego, ubicar la categoría que le corresponde según la Tabla N°4. Por ejemplo, un trabajador obtuvo un puntaje total de 22 puntos en el Factor I: Condiciones de trabajo, (Suma de las puntuaciones obtenidas en

los ítems: 1, 8, 15, 22, 29, 36, 41, Tabla N°3), le correspondería según la Tabla N° 4, un Nivel de Parcial Insatisfacción Laboral (puntaje comprendido entre el rango de 22 a 25).

Posteriormente se realizará un perfil individual por cada escala administrada al personal, para finalmente realizar un perfil general de los datos obtenidos en dicha escala.

### 3.5.6 Instrumento 360°

El instrumento de 360° grados que evalúa el desempeño laboral, se procesará la información de la siguiente manera:

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.

**A cada evaluado:** se confeccionará un único ejemplar de evaluación de 360° por cada persona evaluada, que le será entregado en la mano. Si por alguna razón no la pudiese recibir personalmente, será remitida en sobre con una clara leyenda que diga: "privado y confidencial". El informe debe ser claro con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y adjuntar gráficos explicativos del resultado.

**Al directorio: un informe global (consolidado):** el directorio debe recibir del conductor un resumen de lo actuado. Debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 360° en relación con las competencias cardinales. En las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias.

Para la elaboración del perfil de 360° que se diseñará se utilizan los siguientes criterios que están en el test:

POCO

1 - Nunca (0% de las Veces)

2 - Rara Vez

ALGO

3 - Algunas Veces

4 - Con cierta frecuencia (50% del tiempo)

5 – Frecuentemente

MUY

6 - Casi Siempre

7 - Siempre (100% del tiempo y en todas las situaciones)

NO APLICA

X (se colocara una X)

### 3.5.7 Grupos Focales

La técnica sobre grupos focales, los investigadores tendrán el rol de moderador, es generalmente, tienen que hacer el análisis e informe final del grupo focal de los 10 items que se desarrollarán en dos horas.

Alrededor de 25 páginas de transcripción a espacio simple, grabaciones y en transcripciones de las discusiones es la forma que se utilizará las conversaciones del grupo focal en datos analizables.

En este contexto, el grupo focal permite desarrollar e interrelacionar categorías de información hasta llegar a proposiciones teóricas respecto del fenómeno estudiado, aunque el análisis puede aparecer como un proceso complejo, la clave es conformar los datos brutos en un informe final conclusivo.

## **CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Luego de la administración de los instrumentos de evaluación anteriormente establecidos y explicados, se expone a continuación la información sobre el comportamiento organizacional del personal médico y administrativo, de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana, y el orden de apareamiento de los resultados y su influencia en los componentes de satisfacción y desempeño laboral.

En primer lugar, se presentan los resultados de condiciones administrativas laborales (entrevista de satisfacción laboral), luego de infraestructura (entrevista de infraestructura), seguido de satisfacción laboral (escala general de satisfacción laboral) y para finalizar el desempeño laboral (instrumento 360). Posteriormente se presentan los resultados del área administrativa condiciones administrativas laborales (entrevista de satisfacción laboral), luego de infraestructura (entrevista de infraestructura, entrevista dirigida al director y guía de observación psicológica), seguido de satisfacción laboral (escala general de satisfacción laboral) y para finalizar el desempeño laboral (instrumento 360). El instrumento de grupo focales no se administró debido a la falta de tiempo de los empleados. Se presentará un análisis por cada instrumento y la interpretación de cada uno planteando las necesidades y referencias teóricas en comparación con la práctica y realidad de la unidad de salud. Para finalizar se realizará un análisis comparativo entre el área médica y administrativa en cuanto a los resultados sobre los componentes de satisfacción y desempeño laboral.

Los datos son integrados en cuadros, tomando en cuenta la escala liker, estos cuadros están diseñados según instrumentos psicotécnicos y reflejan los resultados administrados al personal del área médica y del área administrativa objeto de estudio, también se describe las necesidades que presenta el personal y cómo afecta sus actividades laborales dentro de la organización, estos aspectos son presentados en el apartado de anexos.

### **4.1.1 Área médica**

#### **Entrevista de satisfacción laboral**

Los resultados de la entrevista semiestructurada de satisfacción administrada al personal médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana, arrojaron como resultado que las condiciones físicas para ellos son parcialmente adecuadas, ya que se

tienen algunas condiciones de trabajo pero no las suficientes, también la iluminación y ventilación en el área de trabajo es satisfactoria para llevar a cabo sus labores diarias, en cuanto a los medios de protección éstos son calificados como parcialmente adecuados aunque siempre está latente la posibilidad de que ocurra un imprevisto en el área de trabajo, en cuanto al nivel de recursos para realizar sus labores, manifiestan que son clasificados como parcialmente adecuados ya que el gobierno muchas veces no proporciona a la institución los suficientes recursos materiales como los medicamentos por ejemplo, aunque suplanta los materiales más básicos, el ambiente de trabajo es otro aspecto relevante, éste es considerado como bueno.

En cuanto al horario de trabajo, los empleados del área médica se encuentran no satisfechos en su totalidad, tampoco lo están con la carga de trabajo en relación a la retribución económica que otorga el gobierno al sector público, debido a que no es atribuible a los años de preparación de un médico y a la complejidad que requiere esta labor, esto se pone en manifiesto ya que los empleados no reciben ningún tipo de incentivos que ayuden a motivar a los empleados, tampoco se fomenta el trabajo en equipo dentro de la institución.

### **Entrevista de infraestructura**

Los resultados de la entrevista semiestructurada de condiciones de infraestructura al personal médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana, arrojaron que se encuentran insatisfechos con las condiciones de infraestructura ya que no cuentan con un lugar propio para realizar su trabajo, puesto que tienen que compartirlo, también en los materiales asignados para realizar su trabajo, la iluminación es adecuada, manifiestan no haber tenido ningún accidente laboral en el tiempo que han realizado sus funciones laborales dentro de su área de trabajo, que la zona es de fácil accesibilidad en cuanto al transporte, también en el mobiliario que utilizan no están satisfechos

En cuanto a las condiciones de infraestructura que se necesitan mejorar en la institución manifestada por los empleados se encuentran, el espacio físico para realizar su trabajo, así como también las condiciones físicas de los baños. Manifestaron que la zona es de alto riesgo social, ya que uno de sus empleados fue víctima de asalto con arma blanca en la entrada de la institución; por tanto la satisfacción del personal del área médica en cuanto a las condiciones de infraestructura es baja.

## **Escala General de Satisfacción laboral**

En la organización por medio de la administración de la escala sobre satisfacción se encontró lo siguiente al evaluar al personal médico: cuatro personas con perfil de insatisfacción laboral, una persona moderadamente satisfecha, y una persona ni satisfecha, ni insatisfechas.

En los resultados se obtuvo como fortalezas: libertad de elegir métodos de trabajo en la organización, el empleado tiene la autonomía de seleccionar métodos adecuados para desarrollar fácilmente sus actividades, relaciones interpersonales, relaciones sociales que benefician la interacción social dentro de la unidad de salud.

Pero en la escala los resultados arrojan áreas deficitarias tales como: Gestión de la organización, los participantes no están de acuerdo en cómo la cúpula está desarrollando su trabajo en la organización. Los empleados en el área médica no gozan con variedad de actividades solo se enfocan en una actividad específica, horario de trabajo, este aspecto del horario de trabajo que está en las condiciones administrativas laborales no se cuenta ya que el horario de trabajo no es el adecuado en esta área de la organización, en el ítem de posibilidades de promocionar los médicos no cuentan con dicho aspecto. Salario adecuado a su puesto de trabajo, este ítem es un aspecto deficitario ya que la remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica, en esta organización de gobierno están luchando por el escalafón, ya que el personal menciona, si sube el escalafón sube el sueldo y la mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario en la organización. La relación entre jefe y trabajador, no es la idónea en esta área. Condiciones físicas de trabajo, en las condiciones de infraestructura hay riesgos en las áreas de trabajo como es el contacto con instrumentos de riesgo de salud física, la atención que se presta a las sugerencias que hacen compañeros en la organización no existe, debido a las sugerencias que realizan los subordinados para mejorar áreas de trabajo que están deficientes en la organización.

Llegando al análisis, la mayoría de los empleados presentan cierta insatisfacción laboral en la organización, debido a los componentes que se encontraron dentro de la escala general sobre satisfacción laboral, en la mayoría de empleados del área médica participantes del estudio sobre comportamiento organizacional.

## **Test 360°**

El instrumento psicotécnico 360° que explora el desempeño con el que cuentan los seis participantes objetos de estudio a nivel general en el área médica, se encontraron los siguientes datos:

Las fortalezas encontradas en el área médica en su mayoría concuerdan con lo siguiente: En el área de indicadores de gestión los resultados fueron los siguientes: Existe calidad programática, posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto en la organización. En esta área de trabajo existe toma de decisiones solución de problemas, se refiere si: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, en su mayoría estuvieron de acuerdo en que se establecen soluciones en el área de trabajo y se posee habilidad para implementar decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.

No obstante en el 360° grados se detectaron áreas deficitarias las cuales son: En el aspecto compromiso de servicio: no posee alta calidad de servicio y no cumple con los plazos previstos, esto se refiere a que sí pueden brindar un servicio de calidad, pero el área médica no cuenta con los recursos necesarios para brindar al paciente una atención de calidad. En cuanto al enfoque programático: su gestión programática y de servicio no llega a todos los ámbitos de trabajo y no se involucra con el trabajo de campo. Control interno significa que no controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. Y sentido costo/beneficio se refiere a el uso efectivo y protección de los recursos en el área médica de la organización, además que no hay recursos y los pocos que hay no se les presta cuidado según este apartado.

Trabajo en equipo: no se solicita participación a todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados, las relaciones interpersonales en la organización, no son las adecuadas según los datos obtenidos en el instrumento psicotécnico. Además, el trabajo con otras organizaciones que tiene que ver mucho con el trabajo en equipo en su mayoría se encontró como un aspecto débil en el personal evaluado, no hay comprensión, no hay colaboración, no comparten planes, no descubren y promueven las oportunidades de colaborar, no se maneja un clima amigable de cooperación en la organización según los datos proporcionados por los participantes médicos.

El test describe áreas de destrezas/debilidades las fortalezas según el personal médico son: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación en la organización que colabora. E integridad, es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales en su área de trabajo, asegura la transparencia en la administración de los recursos.

En este apartado del test de destrezas/debilidades, las debilidades detectadas son: no hay apertura para el cambio que significa: no muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende, solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aún cuando son opuestas a las personas. Todos estuvieron de acuerdo que no hay comunicación a todo nivel, esto significa que no se dirigen al personal con respeto y justicia, no se desarrollan efectivas relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes en dicha organización. Además, en el apartado de supervisión/acompañamiento: No compromete al personal a desempeñar al máximo sus habilidades, esto se refiere a que falta esa motivación por parte de la cúpula para que el personal explote al máximo sus habilidades y se cumplan con agrado, excelente desempeño con los objetivos organizacionales trazados por la organización y este aspecto del acompañamiento no se provee clara dirección e información.

Según estos datos, el desempeño en el área médica no es el adecuado, en su mayoría por la situación de condiciones de infraestructura de la organización, también la situación laboral a nivel personal, las deficiencias encontradas están afectando su desempeño en el área de trabajo, como consecuencia la calidad de vida de los pacientes.

## **.1.2 Área administrativa**

### **Entrevista de satisfacción laboral**

El personal administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, arrojaron como resultado que para los empleados las condiciones físicas son parcialmente adecuadas, ya que en su área de trabajo cuentan con los recursos básicos para realizar sus labores, cuentan con una iluminación y ventilación parcialmente adecuada, un buen ambiente laboral, al igual que los horarios de trabajo los empleados manifiestan que éstos

están bien distribuidos, las labores son percibidas como buenas, el nivel de satisfacción con el trabajo cada uno de los empleados lo percibe como alto.

En cuanto a los incentivos, los trabajadores manifiestan su insatisfacción porque no reciben ninguna clase de éstos, no se fomenta el compañerismo, el trabajo en equipo, ni se participa en actividades culturales, ya que la organización deja de lado fomentar las relaciones sociales y se enfoca más en las laborales.

### **Entrevista de infraestructura**

El personal administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, fueron los siguientes, en cuanto a la iluminación manifiestan ser adecuada para el personal administrativo ya que no se dificulta al momento de realizar sus actividades diarias, cuentan con los recursos materiales para realizar el trabajo ya que tienen al alcance lo que necesitan al momento de hacer la actividad laborales, como también no tienen riesgos al momento de desarrollar su trabajo. Hasta el momento dentro del área administrativa nadie ha sufrido ningún accidente de trabajo laboral. La ubicación de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana tiene una accesibilidad idónea para los empleados y usuarios.

En cuanto al espacio físico el personal no está satisfecho, ya que no tiene espacio suficiente para realizar su trabajo cómodamente ya que tienen que compartir el espacio físico con otros compañeros siendo el espacio físico que les corresponde muy reducido, para los empleados el espacio físico asignado es muy pequeño lo que les dificulta realizar las actividades laborales, puesto que no se sienten con comodidad al trabajar, esto hace que al momento de trabajar los empleado no tengan comodidad ya que por trabajar en el área administrativa pasan mucho tiempo sentados.

Las condiciones materiales de los baños sanitarios no están bien, hay mucha inconformidad con la limpieza de éstos la zona en que está ubicada la Unidad de Salud es de alto riesgo social y esto hace que los empleados tengan temor ya que la zona donde están ubicados es de mucha delincuencia. Los empleados manifiestan que no están de acuerdo como están asignados los espacios físicos en la institución.

## **Guía de observación de condiciones materiales.**

En cuanto a la administración de la guía de observación de condiciones materiales arrojó que la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, cuentan con una buena infraestructura puesto que la condición del edificio de la unidad de salud están en muy buenas condiciones materiales, el mobiliario y equipo está en condiciones adecuadas para los empleados y usuarios. En cuanto a distribución de áreas de trabajo las instalaciones de la unidad de salud están divididas por módulos, cada modulo cuenta con sillas para los usuarios, los empleados cuentan con su equipo de trabajo (escritorio computadora, archiveros, guantes, alcohol gel, etc.)

No se observa por ningún lado que esté colocada la misión y visión de la institución, cuentan con aire acondicionado ciertos consultorios como por ejemplo el consultorio de Odontología, los pasillos no están adecuados para personas que usen silla de ruedas, también algunos módulos no están adecuadamente distribuidos ya que el área que les han asignado a determinada sección es muy pequeña lo cual afecta a los empleados.

## **Entrevista dirigida al director**

En la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, liderada por el director de dicha institución de salud, por medio de los instrumentos administrados se puede decir que la dirección considera que tanto el personal médico como el personal administrativo se moviliza por tener mejores resultados en este aspecto, también cuentan con horarios que están distribuidos de manera adecuada conforme a las funciones que realizan, los trabajadores de ambas áreas cuentan con programas que les ayudan a crecer laboralmente como el programa de formación continua para el personal médico y administrativo, además de participar en diversas capacitaciones que ayudan a la mejora de sus labores y en la adquisición de nuevos conocimientos.

En cuanto a la higiene de la institución, para la dirección ésta cuenta con los hábitos de higiene adecuados, lo que difiere con los trabajadores ya que en su mayoría presentaron inconveniente con este aspecto, así como lo son las herramientas de trabajo las cuales, según la dirección, la institución las posee en un 80%, lo cual los trabajadores del área médica refutaron

esta idea ya que plantean que en ocasiones se carece de medicamentos o de herramientas básicas para realizar su trabajo.

La carga de trabajo de los trabajadores de la institución de salud la dirección considera que ésta depende de la función y la disciplina que desempeñan los trabajadores, por lo cual se mostró que los trabajadores del área médica muestran más insatisfacción con este aspecto que los trabajadores del área administrativa ya que las funciones de los médicos requieren más complejidad, tiempo, dedicación y preparación, por ende requiere de más complejidad al momento de realizar su trabajo.

Por último, pero no menos importante, en cuanto a las condiciones administrativas y condiciones de infraestructura dentro de la institución, la dirección considera que el no tener estas condiciones afecta en la satisfacción del trabajador ya que éste debe contar con un entorno saludable en donde se le garantice las herramientas necesarias para el buen desempeño y funcionamiento de su trabajo.

### **Escala general de satisfacción**

Por medio de la administración de la escala sobre satisfacción se encontró lo siguiente al evaluar al personal administrativo: Tres personas muy satisfechas, una persona moderadamente satisfecha, dos personas ni satisfechas, ni insatisfechas.

En los resultados se obtuvo como fortalezas: Libertad de elegir métodos de trabajo en la organización, el empleado tiene la autonomía de seleccionar métodos adecuados para desarrollar fácilmente sus actividades. Horario de trabajo, este aspecto del horario de trabajo está en las condiciones administrativas laborales ya que sus jornadas de trabajo son las adecuadas en esta área de la organización. Relaciones interpersonales entre los empleados, esto se refiere a las relaciones sociales que benefician la interacción social dentro de la unidad de salud.

Los aspectos que benefician la satisfacción de los empleados es la atención que prestan a las sugerencias que hacen compañeros en la organización. Se toman en cuenta a las sugerencias que realizan los subordinados para mejorar áreas de trabajo que están deficientes en la organización. Gestión de la organización, los participantes están de acuerdo en cómo la cúpula está ejerciendo su trabajo en la organización. Relación entre jefe y trabajador, es la idónea en esta área en la organización.

Pero en la escala los resultados arrojan áreas deficitarias; específicamente en el área variedad de tareas realizadas por la persona; los empleados en el área administrativa no gozan con variedad de actividades solo se enfocan en una actividad específica. Las áreas de posibilidades de promocionar y de salario adecuado a su puesto de trabajo, son un aspecto deficitario ya que la remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica; en esta organización de de salud de gobierno, grupos organizados están luchando por beneficios del escalafón, ya que el personal menciona, si sube el escalafón sube el sueldo con el que cuentan. La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario en las organizaciones. Llegando a la conclusión que la mayoría de los empleados presentan, según la escala, insatisfacción con su trabajo. A pesar de los aspectos débiles mencionados que presenta el empleado en su área de trabajo, las causas son más de tipo gubernamental administrativo que de índole interno en la percepción del salario devengado.

### **Test 360**

El instrumento psicotécnico 360° que explora el desempeño en la organización; en el cual fueron seis participantes en que se exploró dicha variables se encontraron los siguientes datos:

Las fortalezas encontradas en el área administrativa en su mayoría concuerdan con lo siguiente: En el área de indicadores de gestión los resultados fueron los siguientes: existe calidad programática, posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto en la organización. En esta área de trabajo existe toma de decisiones solución de problemas, se refiere si: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas. Todos estuvieron de acuerdo que se establece soluciones en el área de trabajo. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada. En el aspecto compromiso de servicio: posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos, esto se refiere a que en cada función que se realiza, se garantiza la calidad y se cumplen exactamente los plazos para desempeñar ciertas funciones. Enfoque programático: su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo y se involucra con el trabajo de campo. Control interno: significa que controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia. Y sentido costo/ beneficio se refiere a el uso efectivo y protección de los recursos en el área administrativa de la organización.

En el test 360° se detectaron áreas deficitarias las cuales son: trabajo en equipo: No se solicita participación a todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados, las relaciones interpersonales en la organización, no son las adecuadas según los datos obtenidos en el instrumento psicotécnico. El trabajo con otras organizaciones que tiene que ver mucho con el trabajo en equipo, en su mayoría se encontró como un aspecto débil en el personal evaluado, no hay comprensión, no hay colaboración, no comparten planes, no descubren y promueven las oportunidades de colaborar, no se maneja un clima amigable de cooperación en la organización.

El test describe áreas de destrezas/debilidades las fortalezas según el personal administrativo son: tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación en la organización que colabora. E integridad, es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales en su área de trabajo, asegura la transparencia en la administración de los recursos y apertura al cambio que significa: que muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aún cuando son opuestas a la persona.

En este apartado del test de destrezas/debilidades, las debilidades detectadas son: No hay comunicación a todo nivel, esto significa que no se dirigen al personal con respeto y justicia, no se desarrollan efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes en la organización. Solicita y brinda retroalimentación. Además, en el apartado de supervisión/acompañamiento: no compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad, esto se refiere a que falta motivación por parte de la cúpula para que el personal explote al máximo sus habilidades y se cumplan con agrado, y excelente desempeño los objetivos organizacionales trazados por la organización y este aspecto del acompañamiento no provee clara dirección e información al personal y colegas.

Según estos datos, el desempeño en el área administrativa es el adecuado, ya que tienen fortalezas que son un pilar vital para realizar las funciones en la organización de salud, pero hay debilidades que pueden ocasionar el deterioro de ese buen desempeño.

### **4.1.3 Interpretación general de resultados área médica y administrativa**

#### **Entrevista de satisfacción laboral**

A partir de los resultados obtenidos, se obtuvo que en cuanto al personal médico, éstos presentan un nivel de satisfacción bajo, debido a inconformidad con las condiciones materiales, económicas y sociales que otorga el gobierno a los empleados de salud en el área pública, ya que las deficiencias de las instituciones sanitarias, tanto en ámbitos públicos como privados colocan a los trabajadores en situaciones de malestar y riesgo permanente, como se menciona en la investigación realizada por la Dr. Laura Paris se comprueba que en la práctica de las labores médicas, la satisfacción laboral en los profesionales de la salud específicamente los médicos depende en gran manera de las políticas gubernamentales, ya que este decide el presupuesto que se le delegará a la salud pública, esta decisión presupuestaria afecta directamente al sector médico del país puesto que de ello dependen los salarios otorgados al personal médico, también todas las prestaciones laborales que se les asigna, se debe tomar en cuenta el equipo médico, si se cuenta con los medicamentos necesarios para los pacientes, la disminución de los salarios profesionales va creando una insatisfacción en el empleado, en este caso los médicos. Esto va formando altos niveles de estrés lo que va creando como lo dice la autora, un estado emocional o conjunto de sentimientos, resultado de una evaluación cognitiva mediante la que el sujeto compara su realidad cotidiana con un estándar ideal construido a lo largo del tiempo, por lo anteriormente mencionado se muestra una insatisfacción con respecto a la institución.

El nivel de satisfacción con el trabajo que realiza es bajo, debido a que la organización no brinda las herramientas necesarias (aunque si las básicas) y no ofrece en su totalidad las condiciones (materiales, equipo y medicamentos), siendo este último uno de los más importantes y uno de los que más se carece, por todo ello no hay satisfacción laboral y por ende un buen desempeño laboral.

Por todo lo mencionado, el personal médico de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana, tiene un nivel bajo en cuanto a las áreas de satisfacción la cual como la menciona Locke es, un estado emocional positivo o placentero de la percepción positiva de las experiencias laborales y desempeño laboral es otro concepto de suma

importancia a destacar el cual Motejo (2009), afirma que “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”

A partir de los resultados obtenidos, por medio de la administración de diferentes instrumentos se puede plantear que el personal administrativo tiene un nivel alto de satisfacción con respecto a la institución, es alto debido a que el personal se encuentra conforme con las condiciones de trabajo y con las herramientas que la institución les brindan para realizar sus actividades laborales diarias. El nivel de satisfacción con el trabajo que realizan es alto, debido a que las funciones que realizan son estrictamente administrativas y, éstos se muestran conformes con realizarlas.

Por lo mencionado, el personal administrativo, tiene un nivel de satisfacción alto en cuanto a las áreas de satisfacción y desempeño laboral en la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

#### **Entrevista semiestructurada de las condiciones materiales (Infraestructura)**

Los resultados obtenidos a partir de la administración del instrumento psicotécnico muestran que el área médica tiene una satisfacción baja en cuanto condiciones de infraestructura, puesto que no cuentan con un espacio físico adecuado para realizar sus actividades labores, también se quejan de no tener muchas veces los recursos materiales adecuados para brindar una atención médica adecuada al usuario, en cuanto al área administrativa refleja estar satisfecho con los recursos materiales para realizar sus actividades laborales pues cuentan con todo lo necesario para realizarlo, no así con el espacio físico ya que tienen que compartir el espacio con otros compañeros esto hace que el trabajo sea más difícil de realizar pues no se sienten cómodos, mostrando una satisfacción intermedia.

Cabe resaltar que la satisfacción es diferente en el área médica y administrativa en cuanto a las condiciones de infraestructura, a pesar de que estas áreas sean de una misma institución, como lo dice Muchinsky considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Los médicos muestran diferente satisfacción en cuanto a recursos materiales y espacio físico, puesto que su trabajo es más delicado y personal (humanístico) en relación al usuario, mientras que los empleados administrativos muestran satisfacción en los recursos materiales no así con el espacio físico, pero esto es porque se

encuentran hacinados en un mismo lugar (demasiadas personas trabajando permanentemente en un mismo un espacio)

### **Interpretación de resultados de observación de condiciones materiales.**

De acuerdo a la observación de las condiciones materiales se puede decir que la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana, cuenta con una ergonomía adecuada en cuanto a que se tiene una iluminación adecuada, escritorios, papelería, etc. pero al momento de la observación, se pudo constatar que las sillas no son cómodas ya que no le ayuda a mantener la espalda en una posición adecuada (posición recta) al empleado.

En cuanto a la ambientación se observaron lámparas y focos instalados en cada área de trabajo, además de ventanas para que haya una iluminación, fresca natural; donde no cuentan con ventanas abiertas para una mejor iluminación y entrada de aire han provisto de un ventilador o han incorporado aire acondicionado (en consultorio seleccionados) lo que hace que la unidad de salud tenga un ambiente agradable tanto para usuarios y empleados.

La comodidad en la unidad de salud es adecuada, ya que cuentan con consultorios, sillas en los pasillos en cada una de las aéreas tomando en cuenta el espacio físico, además la accesibilidad y localización en cuanto a flujos de circulación externa no se encuentran presente, puesto que no cuentan con un estacionamiento ni pasillos para personas con necesidades especiales, los flujos de circulación interna es adecuado pues tienen una zonas limpias y una organización de pacientes y de personal externo y visitantes no obstante los basureros están aislados de los pacientes lo que causa que el paciente busque el área donde se encuentran ubicados estos basureros.

Los flujos de circulación horizontal no existen en la unidad de salud ya que no hay teléfono que pueda utilizar el usuario ni extintores ni bebederos de agua dentro de los flujos de circulación vertical solo se encuentran presentes en la unidad de salud escalas y rampas.

### **Escala general de satisfacción laboral en el personal médico y personal administrativo.**

En la organización por medio de los resultados obtenidos de la escala sobre satisfacción, se infiere que en áreas como: libertad de elegir métodos de trabajo en la institución, el empleado tiene la autonomía de seleccionar métodos adecuados para desarrollar fácilmente sus actividades,

el personal médico concuerda con el administrativo ya que según su área de trabajo así tienen la facilidad de seleccionar los diversos métodos para desarrollar su trabajo, ya sea como personal médico y administrativo para cumplir los objetivos organizacionales. Las relaciones interpersonales que existen entre los empleados; se refiere a las relaciones sociales que benefician la interacción social dentro de la Unidad de Salud en el personal médico como administrativo, se manejan buenas relaciones interpersonales a pesar de conflictos que se dan debido a su funciones laborales, todo esto fortalece áreas de trabajo.

Pero en los resultados sobre satisfacción laboral se encontraron diferencias entre el personal administrativo y médico a satisfacción en su área de trabajo como lo es: gestión de la organización en el área médica no están de acuerdo en cómo la dirección está desarrollando su trabajo en la organización, a diferencia del personal administrativo que está de acuerdo en el desempeño de la cúpula, ya que este apartado salió con resultados satisfactorios en la escala a diferencia del personal médico que no arrojó resultados positivos al respecto. Horario de trabajo, este aspecto en el personal administrativo sí les favorece porque trabajan en jornadas únicas de trabajo son ocho horas laborales, pero a comparación el personal médico trabaja horas extensas en la Unidad de Salud así como la atención al paciente más de lo permitido, en ese horario de trabajo hasta cuarenta pacientes por hora afectando su satisfacción laboral y por lo consecuente, sus condiciones administrativas laborales. El salario forma parte de las condiciones administrativas laborales en el área médica debido a la carga de trabajo no es el adecuado a su puesto de trabajo.

A diferencia del personal administrativo cuentan con carga de trabajo idónea pero su salario también es deficiente, este ítem es un aspecto deficitario ya que la remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónico, en esta organización de gobierno están luchando por lo que es el escalafón ya que el personal menciona, si sube el escalafón sube el sueldo con el que cuentan. La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario en las organización. Relación entre jefe y trabajador no es la idónea en esta área por parte del personal médico a diferencia del personal administrativo que sí cuenta con buena relación jefe-trabajador, según lo muestra los datos de la escala general de satisfacción laboral.

En el personal médico: Condiciones físicas de trabajo, sobre infraestructura hay riesgos en las áreas de trabajo como lo es el contacto con instrumentos de riesgo de salud física a comparación del personal administrativo que no tiene riesgo de sufrir algún accidente laboral de ese tipo, el personal médico se expone aún más accidentes laboral por el tipo de trabajo que desarrolla. Según el personal médico, no hay atención a las sugerencias de los compañeros para mejorar áreas de trabajo que están deficientes en la organización aspecto que difiere del personal administrativo ya que por parte de ellos sí hay atención a las recomendaciones para mejorar en la organización.

Los resultados obtenidos del personal médico son: insatisfacción laboral en la institución, debido a las áreas deficitarias en los participantes objeto de estudio sobre el tema de comportamiento organizacional, a comparación del personal administrativo con los datos obtenidos, que están muy satisfechos en su área de trabajo según la escala general de satisfacción laboral.

### **Test 360°**

En este instrumento que explora el desempeño laboral se obtuvieron los siguientes resultados: En el apartado de indicadores de gestión, en la mayoría de los evaluados predomina la calidad administrativa programática, quiere decir que posee conocimientos y destrezas que le permiten ejercer efectivamente su puesto en la organización, tanto el personal médico y administrativo está dotado de diversos conocimientos para llevara cavo sus trabajos en las áreas según su grado académico obtenido. En el trabajo o equipo no se solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, en este ítems las dos áreas están de acuerdo en que no hay trabajo en equipo, no se desarrollan estrategias en relación con colegas y supervisados, de las relaciones interpersonales en la institución no son las adecuadas, según los datos obtenidos en el instrumento, tanto en el área médica como administrativa. El trabajo con otras organizaciones que tiene que ver mucho con el trabajo en equipo, en su mayoría se encontró como un aspecto débil en el personal evaluado, no hay comprensión, no hay colaboración, no comparten planes, no descubren y promueven las oportunidades de colaborar, no se maneja un clima de cooperación en la organización.

Al realizar un contraste entre personal administrativo y medico sobre control interno; el personal médico no controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia, según los datos del personal administrativo estos si tienen control interno, cuidan su trabajo y tratan de llegar a la excelencia. En cuanto al sentido costo/beneficio para el área médica; no hay recursos y los pocos que hay no se les presta cuidado, según este apartado a comparación del personal administrativo que en este ítems opinan lo contrario, sí hay recursos y éstos se protegen. En toma de decisiones: El personal médico a diferencia del administrativo, consideran que no hay solución de problemas, no hay compromiso de servicios, solo se trabaja por devengar un salario y no ese compromiso de brindar un servicio de calidad, este aspecto está en el área de indicadores de gestión que son los factores que inciden en como el trabajador realiza su trabajo, lleva como consecuencia una mala o buena gestión dentro de la organización, el personal administrativo varia esta opinión debido a que según los datos obtenidos, sí hay buena toma de decisiones.

Compromiso de servicios: el personal administrativo posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos, esto se refiere a que sí pueden brindar un servicio de calidad, a diferencia del área médica que no cuentan con los recursos necesarios para brindarle al paciente una atención de calidad, además que la demanda de los pacientes es mucha y los médicos son pocos en la organización ocasionando esto el deterioro en la atención al usuario. En cuanto al enfoque programático, sí cuenta con gestión programática y de servicio que llega a todos los ámbitos de trabajo, se involucra con el trabajo de campo a diferencia del médico que es parte de sus debilidades, ya que no se involucra en todos los ámbitos laborales, en su mayoría solo presta horas profesionales, no son contratados a tiempo completo.

La destrezas/habilidades implican lo siguiente: los ítems de iniciativa, para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación en la organización que laboral, tanto el personal administrativo y médico son parte de sus fortalezas que tienen la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos para cumplir sus funciones en el área de trabajo. Integridad: Significa ser honesto en lo que se dice y hace, se asume la responsabilidad de las acciones colectivas en su área de trabajo según corresponda, este ítems es fortaleza tanto para el personal médico como administrativo, este apartado asegura la transparencia en la administración de los recursos.

Todos los participantes estuvieron de acuerdo que no hay comunicación a todo nivel en la organización tanto el personal médico como administrativo, esto significa que no se dirige al personal con respeto y justicia, no se desarrollan efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes en dicha organización. En el apartado de supervisión/acompañamiento: Para el personal médico es un aspecto débil debido a que no compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad, falta motivación por parte de la cúpula para el que el personal explote al máximo sus habilidades y se cumplan con agrado, y excelente desempeño los objetivos organizacionales trazados por la organización. En este aspecto del acompañamiento no se provee clara dirección e información al personal y colegas. El último ítem destrezas/habilidades es parte de las debilidades del personal médico a diferencia del personal administrativo que sí cuenta con sensibilidad a los puntos de vista de los demás compañeros de trabajo, el personal médico varía porque no muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. No solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aún cuando son opuestas a la persona.

Según los datos obtenidos y analizados, el personal administrativo cuenta con mayor desempeño que el personal médico, debido a las circunstancias materiales que viven al desarrollar su trabajo en la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana y estas debilidades detectadas pueden estar ocasionando daños al momento de desarrollar las funciones, repercutiendo en la atención al paciente que asiste a dicha Unidad de Salud.

#### **4.1.4 Interpretación General de los resultados, comparación entre área Médica y área Administrativa**

A partir de los resultados obtenidos, por medio de la administración de diferentes instrumentos y tomando en cuenta la importancia del conocimiento sobre la forma en que la gente, como individuos y grupos actúa en las organizaciones, es decir lo que nos lleva a conocer sobre el comportamiento organizacional dentro de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, y entendiendo específicamente las áreas de satisfacción laboral la cual se entiende según Locke como un estado emocional positivo o placentero de la percepción positiva de las experiencias laborales del sujeto, la cual en el personal administrativo

arroja como resultado un nivel positivo de satisfacción laboral con respecto a la institución donde laboran , así como también con respecto al trabajo que realizan en dicha institución.

Por otro lado, los empleados del área médica presentan un nivel de satisfacción baja a comparación de los empleados administrativos, ya que estos no están satisfechos con las condiciones de la institución ni con su trabajo dentro de esta, ya que la retribución económica que el gobierno otorga por el trabajo realizado no es la justa para ellos así como tampoco lo son la carencia de recursos materiales dentro de las instituciones de salud pública, todo esto influye de manera negativa en la satisfacción de los empleados y por ende también repercute en su desempeño laboral entendido este como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización , ya que como lo mencionan los trabajadores médicos no están satisfechos con las condiciones que el gobierno otorga para realizar su trabajo por ende su desempeño laboral también es bajo y deficiente y esto se logra evidenciar en los resultados con la atención al usuario.

En cuanto a los resultados obtenidos se realiza el análisis en base a los resultados que empleados administrativos sus ocupaciones ya están definidas dentro de la institución sus jornadas laborales son como lo establece código de trabajo de ocho horas, sus funciones son estrictamente administrativas y logística en dicha institución a diferencia del área médica los cuales tienen mayores responsabilidades es decir turnos con más de ocho horas laborales, demanda de pacientes en la unidad de salud, los empleados del área administrativa cuentan con las herramientas para realizar su trabajo y de esta manera cuentan condiciones idóneas para ejecutar su trabajo.

Por último se puede decir que debido a la diferencia de funciones que realizan dentro de la institución así como también la diferencia en la preparación académica, horarios, tareas, responsabilidades, salarios, recursos materiales para realizar su trabajo existe también una diferencia entre el nivel de satisfacción y desempeño laboral en los empleados del área médica y los empleados del área administrativa.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **Conclusiones**

La satisfacción y el desempeño laboral como áreas importantes del comportamiento organizacional son relevantes en todo proceso laboral, ya que es de suma importancia abordar aspectos que forman parte del día a día dentro de una determinada organización. A través de la investigación se demostró que los factores que impiden que exista un nivel de satisfacción y desempeño laboral idóneo en los trabajadores del área médica y del área administrativa del sector público de salud, se encuentran la insuficiencia de la estructura hospitalaria, la falta de medicamentos, la falta de recursos materiales y herramientas de trabajo, retribuciones económicas y sociales no equivalentes al tiempo, esfuerzo y dedicación de los trabajadores; cabe destacar que estos factores afectan más al área médica, ya que según la investigación, la satisfacción y desempeño laboral en los profesionales que trabajan en el área de salud, depende en gran medida del gobierno ya, que éste decide el presupuesto que se le delega a la salud pública.

Por otro lado, no se cuentan con las condiciones que se necesitan como una mejor retribución económica y mejora en las condiciones administrativas; esto genera a los trabajadores del área médica insatisfacción laboral y por ende repercute en su desempeño y en no realizar de manera óptima su trabajo. En el área administrativa por su parte los trabajadores se encuentran satisfechos tanto con la institución, como con el trabajo que realizan; mostrándose conformes con las condiciones de trabajo y con las herramientas que la institución brinda al área administrativa.

En el área de dirección de la institución se comprobó que para la cúpula los trabajadores cuentan con las condiciones necesarias para desarrollar su trabajo, así como también con los horarios, salarios y recursos materiales adecuados, lo que se refuta al momento de administrar los instrumentos pertinentes a los trabajadores, ya que para el área médica la institución, en ocasiones carece de recursos materiales, económicos, y sociales. Al respecto es evidente la contra dirección de la percepción que tienen los trabajadores particularmente del área médica de la institución, ya que ellos exponen que carecen de recursos materiales, económicos y sociales.

Las condiciones administrativas laborales tienen mucha influencia en el comportamiento de los trabajadores, ya que de la presencia o ausencia de ésta depende el buen desempeño de los trabajadores al momento de llevar a cabo la realización de sus actividades laborales, ya que la organización debe garantizar el bienestar del trabajador dentro de su lugar de trabajo y velar por su seguridad física, emocional y personal. Dentro de la investigación se denota que en la institución las condiciones administrativas laborales como remuneración, incentivos, carga de trabajo y horarios de trabajos no son satisfactorias para el área médica, pero sí lo son para el área administrativa, sin embargo en cuanto al desarrollo profesional es satisfactorio tanto para el área médica como para el área administrativa.

Las condiciones de infraestructura también son un factor de mucha importancia dentro de toda organización, ya que se necesita de elementos o servicios para que una organización pueda funcionar bien. La Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomas Pineda Martínez, de Santa Ana, cuenta con algunos de estos elementos para los trabajadores de área administrativa mas no así para los del área médica, ya que el área médica tiene una satisfacción baja en cuanto condiciones de infraestructura puesto que no cuentan con un espacio físico adecuado para realizar sus actividades labores también se quejan de no tener muchas veces los recursos materiales adecuados para brindar una atención médica adecuada al usuario.

Debido a lo anterior, el desempeño del personal médico si bien es cierto no es el óptimo o lo esperado en la atención del usuario, si existen esfuerzos mínimos en ellos para brindar una buena atención.

Se concluye finalmente que el comportamiento organizacional del personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana, depende en gran medida de las condiciones que la organización les proporcione para el desempeño de sus actividades laborales diarias, la carencia de estas condiciones se ve reflejada en el desarrollo de su trabajo y la insatisfacción en el mismo; también en la forma en que los trabajadores como individuos y grupos actúan en la institución principalmente en el trato al paciente, en el trato con los compañeros de trabajo y en el desempeño de sus labores, ya que en el día a día de la realización de las labores es muy importante tomar en cuenta que el área de salud pública en general, tiene como propósito velar y contribuir al bienestar de los seres humanos no olvidando que de igual forma quienes velan por la salud del usuario son seres

humanos que presentan necesidades e intereses afines y diferentes, por ello es de vital importancia que dentro de las organizaciones exista condiciones favorables en lo trabajadores independientemente de cuáles sean sus funciones, porque en la medida que exista una buena satisfacción en ellos, en esa misma medida mejorara su desempeño en la atención a los usuarios y así se cumplirán los objetivos organizacionales e individuales.

### **Recomendaciones**

A la organización se le recomienda tome en cuenta la motivación de los trabajadores, ya que ésta influye en gran manera en la satisfacción laboral y esta al mismo tiempo en el desempeño laboral.

Esta motivación surge a partir de las condiciones de infraestructura, también en las condiciones administrativas laborales de cada área médica y administrativa, mientras que para los empleados administrativos éstos sienten insatisfacción por el área de trabajo ya que sienten la necesidad de tener un área de trabajo más amplia al momento de realizar su trabajo, el personal médico se queja de las condiciones laborales, por lo tanto, se recomienda efectuar un diagnostico anual del clima organizacional en el área administrativa y médica, también en las otras área de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana con el objetivo de conocer las necesidades y área débiles, así mismo, una medición de la satisfacción laboral para conocer el desempeño de los empleados. Evaluar anualmente el desempeño laboral de los empleados de cada área y se capacite al personal en las áreas más débiles que se encuentre.

Al Director se le recomienda que al interior de la organización realicen estrategias para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva en el personal, ya que implementando la comunicación asertiva mejorará la satisfacción laboral. También mejorar o reorganizar los espacios en el área de trabajo en la medida de lo posible para una mejor comodidad al momento de realizar las actividades laborales.

Implementar actividades recreativas para reforzar lazos de fraternidad y compañerismo entre los empleados, ya que se expresa una disconformidad porque consideran que tienen una sobre carga de trabajo (área médica), lo que muchas veces hace que los empleados tengan malas actitudes al realizar su trabajo y en el trato al usuario para sobre llevar el estrés que produzca esta

sobre carga en el trabajo y evitar malas actitudes en el empleado. Se recomienda implementar técnicas de auto cuidado y el profesional para que ayude a minimizar esto.

Por lo expuesto, se plantea un programa estratégico de intervención para mejorar áreas de satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana, y así el comportamiento organizacional. Ver anexo 8, donde se detallan las estrategias.

## Referencias Bibliográficas

- APA. (2010). Manual de Estilo de publicaciones (Sexta Edición), Traducción al Español según sexta edición del Inglés. (M. Moderno, Ed.) México D.F.: Manual Moderno.
- Correa, E, (2013). Psicología Organizacional y del Trabajo: aproximación histórica, conceptual y principales tendencias (tesis de pregrado). Universidad ICESI facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Santiago de Chile.
- Chavenato, I. (2009) .Comportamiento organizacional, la dinámica de las organizaciones. Mexico, McGRAW-HILL.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. Iztapalapa México
- Grijalva, L. (2015) Modulo I: Manual para la elaboración de un proyecto de investigación. El Salvador, Edipro.
- Hernández R, Fernández C, Baptista M, (2010). Metodología de la Investigación. México.d.f, mcgraw-hill/interamericana editores, s.a de c.v.
- Newstrom, J. (2011,2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. México d.f,mcgraw-hill/interamericana editores, s.a de c.v.
- Robbins,S y Jodge,T (2009). Comportamiento Organizacional. México, editorial Mexicana. Reg. Núm.1031.
- Sandoval, C. (2002). La investigación cualitativa. Programa de especialización en Teoría, Métodos y técnicas de Investigación social. Bogotá, Colombia, ARFO editores e impresoras Ltda.
- Stephen P. Robbins (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. México. Impresora roma tomas vazquez n°.155 col.san pedro ixtacalaco c.p. 08220 mexico.
- Vargas, J. (2007). Psicología Industrial: Apuntes para un seminario. México asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Valle,M.(1993). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Vallermoso, 34 28015 Madrid, Síntesis, S.A Madrid.

## Referencias Electrónicas

Agami, C. (2015). Tips para mejorar el desempeño de los empleados [mensaje en un blog]. Recuperado de: De entrepreneur.com

Chavarria, R. (2009). “Satisfacción Laboral del personal médico en el servicio de urgencias adultos en hospital general regional”. Revista CONAMED, Vol 14, abril a junio, pp.1, 2.  
Recuperado de:

fise:///c:/users/c.%20santa%20maria/Downloads/Dialnet-satisfaccionLaboralDelpersonalMedicoEnElServicioDe-363078/pdf

Díaz, M. (2010).” Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales” Universidad complutense de Madrid facultad de psicología.

Recuperado de: file:///d:/antecedentes%20tesis/ant.%20madrid.pdf

Fernando, E. (2007) Herberth A. Simon y la economía organizacional. (Bogota).

Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722007000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007)

García, D. (2010), Satisfacción Laboral, Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Universidad de Málaga

Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

Kathia, A (2002). “ El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza”

Recuperado de: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

López. J. (2008). “Historia de la Psicología Organizacional”. Fundamentos de la Psicología Industrial, L.2008 Universidad del Valle de Atemajac.

Recuperado de: <http://revista.univa.mx/n60/ArtLopez.htm>

Menéndez, A. (2012). Factores que Influyen o Intervienen en el Desempeño Laboral Recuperado de: [es.workmeter.com/blogbig/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores](http://es.workmeter.com/blogbig/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores).

Márquez (2010). “Satisfacción Laboral, Bogotá Colombia.

Recuperado: URL: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfaccionlaboral/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/).

Montejo, A. (2009) Evaluación del desempeño laboral. Gestión, 2(9)

Recuperado de: [www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/12345678/5384/50-51-2.pdf](http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/12345678/5384/50-51-2.pdf)

Hernández, D. (2010). Perfil de Condiciones laborales en el sector público de salud en el Salvador. Organización Panamericana de la Salud (El Salvador, San Salvador)  
Recuperado:

<file:///C:/Users/C.%20Santa%20Maria/Downloads/Condiciones%20laborales%20informe%20tecnico.pdf>

Hernández, R. (2007). Inteligencia emocional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral. Universidad Francisco Gavidia (El Salvador). Recuperado de: <file:///d:/antecedentes%20tesis/ant.%20gavidia.pdf>

Ortiz, L. (2012). Curso Investigación Cualitativa. Universidad Nacional abierta y a distancia- UNAP- escuela de ciencias sociales artes y humanidades programas de comunicación social y psicología.

Perdomo, (2011). “Bases Metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional”.

Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional>

Menjívar, E (2014) Política Nacional de Recursos Humanos en Salud, ministerio de salud.  
Recuperado de: <file:///d:/antecedentes%20tesis/ant.%20gavidia.pdf>

Rosales, C. (2012) “Política, salarios e incentivos en los sistemas y servicios de Salud. Organización Mundial de la Salud” (OMS-Latinoamérica) Organización Panamericana de la salud (OPS-Latinoamérica)

Recuperado:file:///C:/Users/C.%20Santa%20Maria/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralDelPersonalMedicoEnElServicioDe-3630781%20(2).pdf

Torres, Y. (2005). Relación entre satisfacción laboral y compromisos organizacionales, Universidad autónoma metropolitana México.

Recuperado de:file:///d:/antecedentes%20tesis/inv%20iztapalapa.pdf

Vidaurre,R.(2009).“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de comunicaciones de el Salvador”, Universidad Matías Delgado (El Salvador).

Recuperado:file:///d:/antecedentes%20tesis/jose%20matias%20delgado%20invs.pdf

Workmeter. (2012).Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral

Recuperado: file:///es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores.

# **ANEXOS**

## **ORDEN DE APARECIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS**

1. Entrevista semiestructurada de satisfacción laboral al personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana (Anexo.1).
2. Entrevista semiestructura de infraestructura. (Anexo.2)
3. Entrevista semiestructurada dirigida al director de condiciones administrativas laborales y de infraestructura (Anexo.3)
4. Guía de observación Psicológica (Anexo.4)
5. Escala General de Satisfacción laboral (Anexo.5)
6. Instrumento 360°(Anexo.6)
7. Grupo focales (Anexo.7)

**Anexo.1**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS**

**SECCION DE PSICOLOGIA**



**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Objetivo: Conocer la satisfacción del personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

**IDENTIFICACION**

Nombre de la organización:

---

---

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Sexo: F: \_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_

**INDICACION:** Responda a las siguientes interrogantes según corresponda.

**1. ¿Cómo son las condiciones físicas en su lugar de trabajo?**

Adecuada  Parcialmente adecuada  Inadecuada

¿Por qué?

---

---

---

**2. ¿Cómo considera la iluminación en su área de trabajo?**

Adecuada  Parcialmente adecuada  Inadecuada

¿Por qué?

---

---

---

**3. Los medios de protección en la institución son:**

Adecuada       Parcialmente adecuada       Inadecuada

¿Por qué?

---

---

---

**4. ¿Cómo considera que es la ventilación en su área de trabajo?**

Adecuada       Parcialmente adecuada       Inadecuada

¿Por qué?

---

---

---

---

**5. El nivel de recursos (materiales, mobiliario y equipo, etc.) con los que cuenta para realizar bien su trabajo son:**

Adecuada       Parcialmente adecuada       Inadecuada

¿Por qué?

---

---

---

---

**6. ¿Existe en su institución de trabajos incentivos laborales?**

Si       No

¿Cuáles?

---

---

---

**7. ¿La carga de trabajo es excesiva?**

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

**8. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?**

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

---

**9. ¿Los horarios de trabajo son adecuados?**

Si

No

¿Por qué?

---

---

---

**10. ¿En su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?**

Siempre

A veces

Nunca

¿Por qué?

---

---

---

**11. Cuando desempeña sus labores el ambiente de trabajo es:**

Excelente       Bueno       Regular        Malo

¿Por qué?

---

---

---

**12. ¿Participa de las actividades culturales y recreacionales que la institución realiza?**

Siempre       A veces       Nunca

¿Por qué?

---

---

---

**13. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con la institución?**

Alto       Bajo       Muy bajo

¿Por qué?

---

---

---

**14. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza?**

Alto       Bajo       Muy bajo

¿Por qué?

---

---

---



**Anexo.2**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES FILOSOFIA Y LETRAS**

**SECCION DE PSICOLOGIA**



**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Objetivo: Identificar las condiciones de infraestructura en las que laboran el personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

**GENERALIDADES**

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Género: F: \_\_\_\_ M: \_\_\_\_

**INDICACION:** Marque con una “x” la respuesta que crea conveniente y responda.

1. ¿cuenta con un consultorio u oficina propia?

SI            NO

2. ¿Cuenta con iluminación adecuada en su área de trabajo?

SI            NO

3. ¿Cómo evalúa la asignación de espacio físico para realizar sus funciones en la organización?

Excelente    Muy bueno    Bueno    Malo

¿Por qué?

---

---

---

4. ¿Los materiales que le han asignado para desarrollar su trabajo son los adecuados?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

5. ¿Tiene algún riesgo al momento de desarrollar su trabajo?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

6. ¿Ha sufrido algún accidente laboral?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

7. ¿Se siente cómodo con el mobiliario que le han asignado?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

8. ¿Los baños se encuentran en buenas condiciones de funcionamiento e higiene?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

9. ¿Su lugar de trabajo está ubicado en una zona de alto riesgo social?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

10. ¿Su lugar de trabajo está ubicado en una zona con facilidad de acceder a transporte?

SI            NO

¿Por qué?

---

---

---

11. ¿Qué cambiaría de las condiciones materiales de la institución?

Nada            Todo

¿Por qué?

---

---

---

12. ¿Qué recomendaría a la organización para mejorar la infraestructura?

---

---

---

**Anexo.3**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS  
SECCION DE PSICOLOGÍA**



**ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

Objetivo: Conocer sobre condiciones administrativas laborales y de infraestructura de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

**GENERALIDADES**

Nombre del director: \_\_\_\_\_

Población general de la institución: \_\_\_\_\_

**INDICACION:** Responda a las siguientes interrogantes según crea conveniente:

1. ¿Cómo considera que son las condiciones laborales en la organización?

---

---

---

2. ¿Cuáles son las Remuneraciones que obtiene el personal de la institución?

---

---

---

3. ¿Cómo está distribuida la carga de trabajo en el personal médico?

---

---

4. ¿Cómo está distribuida la carga de trabajo en el personal administrativo?

---

---

---

5. ¿Qué tipo de Incentivos se les otorga al personal que labora en la institución?

---

---

---

6. ¿Qué tipo de horario cuenta el personal médico?

---

---

---

7. ¿Qué tipo de horario cuenta el personal administrativo?

---

---

---

8. ¿Cuentan con programas de desarrollo profesional en el personal médico?

---

---

---

9. ¿Cuentan con programas de desarrollo profesional en el personal administrativo?

---

---

---

10. ¿La Organización cuenta con planes de capacitación para el personal?

---

---

---

11. ¿Poseen buenos hábitos de higiene en la institución?

---

---

---

12. ¿El personal tiene los instrumentos adecuados para desarrollar su trabajo?

---

---

---

13. ¿Existen zona de riesgo en la institución, ¿cuáles?

---

---

---

14. ¿La ventilación es la adecuada en los lugares de trabajo?

---

---

---

15. ¿Cuentan con espacio adecuado para desarrollar las actividades laborales?

---

---

---

16. ¿Contienen estrategias para garantizar la Ergonomía dentro de la organización?

---

---

---

17. ¿Cuentan con acceso peatonal y vehicular adecuado?

---

---

---

18. ¿Considera que la carga de trabajo asignado al personal es el adecuado?

---

---

---

---

19. ¿Considera que no tener buenas condiciones administrativas puede afectar el desempeño laboral?

---

---

---

**Anexo.4**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS**

**SECCION DE PSICOLOGIA**



**PROTOCOLO DE OBSERVACION PSICOLOGICA**

Objetivo: Conocer las condiciones materiales de la organización, para hacer un diagnóstico sobre el comportamiento organizacional de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

**IDENTIFICACION:**

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

Dirección de la organización:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Número de empleados: \_\_\_\_\_

Nombre jefe de la organización:

\_\_\_\_\_

<b>ASPECTOS A OBSERVAR</b>	<b>PRESENTE</b>	<b>AUSENTE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Misión			
Visión			
❖ Ergonomía			
Herramientas adecuadas de trabajo			
Sillas			

Escritorios			
Guantes			
Alcohol gel			
Jabón de manos			
Aire acondicionado			
Computadoras			
Papelería para expedientes de pacientes.			
Trasporte propio de la unidad de salud.			
Oasis			
<b>❖ Ambientación</b>			
<b>Iluminación</b>			
Lámparas			
focos			
<b>Limpieza</b>			
Basurero en cada consultorio			
Basurero en cada área			
Basurero general			

Utensilios de limpieza ( Desinfectante, cloro, detergente, jabón)			
Herramientas de limpieza ( Escoba, trapeador, pala, rastrillo, sacudidor)			
Jabón de mano			
Alcohol gel			
<b>Ventilación</b>			
Ventanas en cada consultorio.			
Ventanas en los pasillos			
Ventiladores			
Aire acondicionado			
<b>Comodidad</b>			
Consultorios para atender a los pacientes			
Sillas en los pasillos de espera			
Separación de áreas de atención medica			
Espacio físico adecuado			

❖ Accesibilidad y localización			
<b>Flujos de circulación externa:</b>			
Estacionamiento para personas con necesidades especiales			
Pacillos adecuados para personas con sillas de ruedas.			
<b>Flujos de circulación interna</b>			
Basureros aislados de los pacientes			
Zonas de atención medica limpias			
Organización de pacientes y personal externo y visitantes			
<b>Flujos de circulación Horizontal</b>			
Cabinas telefónicas en corredores			
Extintores en corredores			
Bebedores en corredores			
<b>Flujos de circulación vertical</b>			

Escalas			
Rampas			
Ascensores			

**Anexo.5**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS  
SECCION DE PSICOLOGÍA**



**Escala General de satisfacción laboral**

Objetivo: Realizar un análisis cualitativo sobre el perfil de satisfacción laboral en el personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

**IDENTIFICACION:**

Nombre de la organización:

---

---

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Sexo: F: \_\_\_\_\_ M: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Marque con una X el recuadro correspondiente.

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf.	Moderadamente satisfecho	Muy satisfecho	
Condiciones físicas del trabajo						
Libertad para elegir tu propio método de trabajo						
Tus compañeros de trabajo						
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho						
Tu superior inmediato						

Responsabilidad que se te ha asignado						
Tu salario						
La posibilidad de utilizar tus capacidades						
Relación entre dirección y trabajadores en tu empresa						
Tus posibilidades de promocionar						
El modo en que tu empresa está gestionada						
La atención que se presta a las sugerencias que haces						
Tu horario de trabajo						
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo						
Tu estabilidad en el empleo						

**Anexo.6**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS  
SECCION DE PSICOLOGÍA**



**EVALUACIÓN DE 360 GRADOS**

(Confidencial)

Objetivo: Conocer el desempeño laboral del personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.

I. Datos del Evaluado

Fecha:

Nombre		Cargo	
Área		Ubic.Fisica	

II.Indicaciones: Marca con X el recuadro apropiado

CALIFICACIÓN(*)						COMENTARIOS
<b>Calidad administrativa/ programática:</b> Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto.	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	
<b>Trabajo en equipo:</b> solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados	1	2	3	4	5	

<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.	1	2	3	4	5	
<b>Control interno:</b> controla de forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
<b>Sentido costo/beneficio:</b> uso efectivo y protección de los recursos de care.	1	2	3	4	5	
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
<b>Compromiso de servicio:</b> posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	
<b>Enfoque programático:</b> su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo. (* )	1	2	3	4	5	

(\* )Aplicado solo para programas

### III. Destrezas y habilidades (marque con una X en el recuadro apropiado)

CALIFICACION					COMENTARIO	
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta para alcanzar niveles óptimos de desempeño, y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
<b>Integridad:</b> es honesto en los que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales.	1	2	3	4	5	

Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
<b>Comunicación a todo nivel:</b> se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	5	
<b>Supervisión/ acompañamiento:</b> compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	5	
<b>Apertura para el cambio:</b> muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros: aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	5	

**Anexo.7**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFIA Y LETRAS**

**SECCION DE PSICOLOGIA**



**GRUPO FOCAL**

Objetivo: Conocer la opinión que tiene el personal médico y administrativo sobre las condiciones de Infraestructura de la Unidad de salud Comunitaria familiar Dr. Tomás Pineda Martínez, de Santa Ana.

**Generalidades**

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Grupo Focal Tema:

\_\_\_\_\_

Nombre del moderador: \_\_\_\_\_

Asist. Del moderador: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿La ventilación en su área de trabajo es la adecuada?
2. ¿Las condiciones de infraestructura son las adecuadas para desarrollar su trabajo?
3. ¿Desarrollan estrategias para mejorar la Ergonomía en su trabajo?
4. ¿La organización tiene zonas de riesgos? ¿Cuáles?
5. ¿Las luminarias están en buenas condiciones?
6. ¿Cuenta con espacio adecuado para desarrollar sus actividades laborales?
7. ¿Considera que las condiciones de infraestructura puede afectar su satisfacción y el desempeño laboral? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son los beneficios de la Ergonomía?
9. ¿La higiene en su área de trabajo es la correcta?
10. ¿Qué estrategias propone ara mejorar condiciones de infraestructura en su trabajo?

**Anexo.8**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES, FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**SECCION PSICOLOGÍA**



**ELABORADO POR:**

**FLORES CHACON, ANDREA ALEXANDRA**  
**FLORES VELÁSQUEZ, KAREN LISSETTE**  
**GONZALÉZ ORTÍZ, PATRICIA DEL CARMEN**

**NOMBRE DEL PROGRAMA:**

**“PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN Y  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA MÉDICA Y ADMINISTRATIVA DE LA  
UNIDAD COMUNITARIA DE SALUD FAMILIAR DOCTOR TOMÁS PINEDA  
MARTÍNEZ, DE SANTA ANA”.**

**FECHA DE ELABORACION**

**AGOSTO-NOVIEMBRE 2,016**

## INTRODUCCIÓN

La psicología de las organizaciones es importante porque ve más allá de fines económicos, así sucede cuando un negocio es rentable en el seno de toda empresa existen asuntos humanos, como por ejemplo, conflictos de comunicación, problemas interpersonales, falta de liderazgo, falta de espíritu de equipo, luchas de egos, insatisfacción laboral, desempeño inadecuado. La psicología organizacional muestra además, que el funcionamiento óptimo de un equipo de trabajo es un proceso complejo, porque cada persona tiene su propia personalidad, por consecuencia de esto su comportamiento organizacional. Para que una organización funcione correctamente, cada miembro de esa organización tiene que sentirse bien consigo mismo y plenamente desarrollado. Es suficiente con que un elemento del sistema esté en conflicto para que el malestar pueda generarse al resto de integrantes del equipo.

A partir de lo expuesto, se presenta una propuesta de un programa estratégico que aborda las necesidades psicológicas detectadas en la investigación como los componentes de satisfacción y desempeño laboral, áreas influenciadas por los elementos de motivación y liderazgo.

El programa está elaborado tomando en cuenta condiciones administrativas laborales como: remuneración, incentivos, horario de trabajo, carga de trabajo, desarrollo profesional y de infraestructura como: Ergonomía, ambientación, accesibilidad y localización.

## **OBJETIVO**

Incidir en el comportamiento organizacional, para mejorar la satisfacción y desempeño laboral en el personal médico y administrativo de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

## **JUSTIFICACIÓN**

Al hablar sobre satisfacción y desempeño laboral, se puede constatar que este tema ha surgido en la actualidad en el ámbito laboral como fuente necesaria para que el individuo alcance una calidad de vida en cuanto al área laboral, pero cuando dichas áreas se ven afectadas por diversos motivos esto causa un deterioro en el desarrollo del trabajo en la persona.

En la actualidad esta problemática laboral ocasiona daños considerablemente tanto al trabajador como al ambiente laboral; mediante la investigación realizada se pudo verificar cómo va afectando cuando la satisfacción y desempeño no es el idóneo, es por esta razón que se tomó a bien elaborar un programa estratégico para mejorar los aspectos antes mencionados, y que van haciendo que el comportamiento organizacional no sea el adecuado en el puesto de trabajo con el propósito de incidir significativamente en el comportamiento organizacional, para mejorar áreas de satisfacción laboral y desempeño en el personal médico y administrativo que afectan tanto objetivos organizacionales como los individuales.

Al hablar sobre satisfacción laboral, se puede constatar que este tema ha surgido en la actualidad en el ámbito laboral como fuente necesaria para que el individuo alcance una calidad de vida en cuanto al área laboral, pero cuando dichas áreas se ven afectadas por diversos motivos esto causa un deterioro en el desarrollo del trabajo en la persona. En la actualidad esta problemática laboral ocasiona daños considerablemente tanto al trabajador como al ambiente laboral, mediante la investigación se verificó cómo va afectando cuando la satisfacción y desempeño no es el idóneo, es por tal razón que se tomó a bien elaborar un programa estratégico para mejorar los aspectos antes mencionados, puesto que en la Unidad de Salud hay un nivel de

satisfacción laboral deferente en las áreas médica y administrativa lo que hace que el comportamiento organizacional no sea el adecuado en el puesto de trabajo.

Con el propósito de incidir significativamente en el comportamiento organizacional, para mejorar los componentes de satisfacción y desempeño laboral en el personal médico y administrativo que afecta tanto objetivos organizacionales como los individuales, por tanto el programa abarca las áreas débiles encontradas. El programa hará entrega de herramientas teórico prácticas para mejorar o reforzar el trabajo en equipo; a sí mismo es de suma importancia la resolución de problemas por lo cual es necesario integrar al personal en la resolución de conflictos por eso es necesario aprender a utilizar la inteligencia emocional y para efecto de obtener resultados favorables en el personal de la institución de Salud se realizaran talleres teórico practico de cada área mencionada, que se incide mutuamente.

Los empleados pasan la mayor parte del tiempo trabajando, tanto así que convierten el trabajo en su segundo hogar; por tanto es importante que la institución adecue la infraestructura y se preocupe de que exista un buen ambiente laboral. Si las condiciones de infraestructura como Ergonomía, Ambientación, Accesibilidad y localización son las adecuadas, los empleados se sentirán cómodos y más productivos al momento de realizar sus actividades laborales. La Ergonomía es importante ya que trae beneficios para la salud y comodidad en el puesto de trabajo de las personas, una mejor calidad de vida laboral, un mejor rendimiento personal, productividad más alta y un ahorro en los costos por bajas o ausentismos por enfermedades un ejemplo seria sillas no adecuadas, esto provoca a la persona dolor de espalda lo que causaría ausentismo por enfermedad.

El programa está encaminado a reforzar cada una de las áreas bajas encontradas en la Unidad de Salud, lo que beneficia al personal médico y administrativo dando como resultado una mejor satisfacción y desempeño en el empleado como también en el usuario de la Unidad Comunitaria de Salud Familiar “Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana”.

## REFERENTE CONCEPTUAL

En la Psicología se encuentran diferentes áreas que ayudan a comprender que el comportamiento humano y su contexto social son muy cambiantes y diferentes.

Tomando en cuenta que la Psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone hoy por hoy más atención a los empleados, por ello se habla de temas como lo son las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión. Cuando hablamos de Psicología organizacional la definimos como la rama que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y que hacen de las formas que los procesos organizacionales ejercen en las personas.

La Psicología del Trabajo y de las organizaciones es un área especializada de la Psicología Industrial y la Psicología social. Es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una expectativa individual, grupal y organizacional. Por cuanto es primordial destacar la teoría, en que se basa el “programa estratégico para mejorar la satisfacción y desempeño laboral en el área médica y administrativa de la unidad comunitaria de salud familiar doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana”: la teoría de sistemas, en el humano-relacionista y en la investigación de operaciones. En este sentido el autor Simón destaca el término hombre administrativo que es simplemente “satisfacer” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria. .

Con el fundamento de la teoría de sistemas Simón considera a las organizaciones como sistema en los cuales los hombres son “mecanismos” que toman decisiones, siendo la primera de ellas la decisión que hace todo miembro de integrarse o no a la organización. Por otra parte señala Simón, a medida que el individuo se integra a la organización, sus propósitos personales pasan a segundo término subordinándose a los propósitos organizacionales.

Lo anterior se logra como consecuencia de la identificación del individuo con la organización. Su teoría de la toma de decisiones niega que se haya tomado como consecuencia de una racionalidad perfecta; de hecho se muestra escéptico sobre la efectividad del uso de técnicas matemáticas sofisticadas para auxiliar la toma de decisiones no necesariamente la mejor,

ya que, dado que existen factores que, en su opinión establecen fronteras o límites a la capacidad humana de tomar decisiones. De acuerdo con Simón que tomó una decisión puede carecer de la información adecuada para resolver un problema para desarrollar las posibles alternativas y conocer sus fuerzas y limitaciones. El meollo de la teoría radica en que no se pueden tomar decisiones totalmente óptimas. De hecho, lo que hacen los ejecutivos y administradores es elegir aquella decisión que les parece más satisfactoria, no necesariamente la mejor ya que como consecuencia de las limitaciones descritas, nunca podrán saber con certeza si su decisión fue la más acertada.

El proceso de toma de decisiones, para Simón consiste en tres fases que describe de la siguiente forma:

- ✓ La primera fase del proceso de toma de decisiones, es decir, la búsqueda de las condiciones ambientales que requiere una decisión, debe llamarla actividad de inteligencia tomando el significado militar.
- ✓ La segunda fase, creación, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción, llamada actividad de diseño.
- ✓ La tercera fase, la selección de un curso particular de acción de entre los disponibles, es una actividad que debo llamar selección.

## **METODOLOGÍA**

El programa estratégico que aquí se propone se creó a partir de la investigación acerca de la caracterización del comportamiento organizacional, en las áreas de satisfacción y desempeño laboral, en el personal administrativo y médico abordado en la clínica: de la Unidad de Salud Comunitaria Familiar Dr. Tomás Pineda Martínez de Santa Ana realizada en el año 2,016.

Dicho programa estratégico va dirigido al área organizacional, ya que se desea ayudar tanto al personal médico como administrativo de la organización. En el área laboral se abordarán las áreas débiles encontradas en la investigación como lo son: Satisfacción, desempeño laboral estos temas desarrollados por medio de capacitaciones y talleres en los empleados de la organización. Cabe mencionar que cada capacitación y talleres llevan su propia metodología a desarrollar, la cual consiste en realizarlas en modalidades grupales, involucrando así a toda la estructura laboral con el propósito que el afrontamiento de la problemática en cuanto a satisfacción y desempeño, se refiere sea menos perturbadora para el personal médico y administrativo, dichas capacitaciones se desarrollarán una vez al mes por cinco meses en jornadas de cuatro horas.

Es de vital importancia mencionar que el programa estratégico no debe limitarse únicamente abordar dos variables; pues la satisfacción y desempeño incluyen varios aspectos, por lo que el psicólogo/a que desarrolle este programa, podrá agregar más capacitaciones y talleres que contribuyan al mejoramiento y fortalecimiento del comportamiento organizacional de cada uno de los miembros de la institución.

Los profesionales encargados de ejecutar dicho programa estratégico deberán conocer las circunstancias que viven el personal médico y administrativo en cuanto a condiciones administrativas y condiciones de infraestructura que afectan en la organización, como lo son la satisfacción y desempeño laboral, para que así pueda utilizar la o las capacitaciones y talleres que mejor se adapte a las necesidades del personal antes mencionado.

Las personas que ejecuten el presente programa estratégico dirigido al personal antes mencionado, deberán cumplir con las siguientes características:

- Ser profesional de Psicología, egresado/a o estudiante de quinto año de la carrera de Psicología.
- Conocimientos en el área organizacional
- Conocimientos sobre estrategias de intervención psicológica.
- Ser Empático.
- Dinámico/a
- Ser asertivo
- Capacidad de Liderazgo
- Responsabilidad
- Disposición de tiempo

## CARTAS DIDACTICAS

### “Capacitación trabajo en equipo”

**Objetivo:** Concientizar de la importancia del trabajo en equipo para lograr metas organizacionales e individuales.

**Lugar:** Salón de Reuniones Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Presentar equipo de trabajo responsable de capacitación.	Por medio de un saludo a los participantes se presentará el equipo responsable de llevar a cabo la actividad.	5 minutos	<b><u>Humanos</u></b> ψ Facilitador/a ψ Empleados <b><u>Materiales</u></b> ψ Ninguno	
Realizar Dinámica de integración y reflexión del trabajo en equipo.	“ Juntos a la meta” Se dividirá el equipo y se dará una pelota y cartulina y deben llevarla a la meta. Pero la indicación es que son un equipo, pero los equipos verán por sus	15 minutos	<b><u>Humanos</u></b> ψ Facilitador/a ψ 15 empleados <b><u>Materiales</u></b> ψ Carta didáctica ψ Pelota ψ Cartulina	

	<p>intereses de quien llega a la meta ningún equipo se unirá al otro para llegar a la meta.</p> <p>Todo esto con el fin de reflexionar sobre la importancia de trabajar en equipo para lograr metas y así ser mejores personas.</p>		<p>ψ Tirro</p>	
<p>Presentar introducción y objetivo de la capacitación.</p>	<p>En diapositivas se realizará una presentación para que los asistentes conozcan sobre qué tratará la jornada. Esta presentación contendrá: Introducción, Objetivo.</p>	<p>10 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <p>ψ Facilitador/a</p> <p>ψ Empleados</p> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <p>ψ Computadora</p> <p>ψ Cañón</p> <p>ψ Carta didáctica</p>	
<p>Desarrollar temática: Trabajo en</p>	<p>Se impartirá el tema sobre trabajo en equipo para</p>	<p>30 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <p>ψ Facilitador/a</p>	

<p>equipo y su importancia en el trabajo.</p>	<p>reflexionar sobre la importancia de éste en el trabajo.</p> <p>Técnicas para que mejore el trabajo en equipo.</p>		<p>ψ Empleados</p> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <p>ψ Computadora</p> <p>ψ Cañón</p> <p>ψ Carta didáctica</p> <p>ψ Tema trabajo en equipo.</p>	
<p>Disolver dudas sobre el tema impartido.</p>	<p>Poner en práctica después del tema la fase preguntas y respuestas para erradicar dudas dentro de la capacitación.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <p>ψ Facilitador/a</p> <p>ψ Empleados</p> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <p>ψ Computadora</p> <p>ψ Cañón</p> <p>ψ Carta didáctica</p>	

**“Capacitación resolución de conflictos”**

**Objetivo:** Identificar técnicas para resolución de conflictos en el trabajo y así mejorar el apoyo en los miembros de la organización.

**Lugar:** Salón de Reuniones Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACION</b>
Presentación del equipo de trabajo responsable de capacitación.	Por medio de un saludo a los participantes se presentará el equipo responsable de llevar a cabo la actividad.	5 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Ninguno</li> </ul>	
Presentar: introducción y objetivo de la capacitación.	En diapositivas se realizará presentación de introducción y objetivo para que los asistentes conozcan de qué se tratará la jornada.	10 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	

<p>Desarrollar temática: Resolución de conflictos y su importancia en el trabajo.</p>	<p>Se impartirá el tema resolución de conflictos para reflexionar sobre la importancia de resolver los conflictos dentro de la organización.</p> <p>Beneficios de saber resolver los conflictos laborales.</p> <p>Técnicas para saber cómo resolver conflictos en la institución.</p>	<p>30 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <p>ψ Facilitador/a</p> <p>ψ Empleados</p> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <p>ψ Computadora</p> <p>ψ Cañón</p> <p>ψ Carta didáctica</p> <p>ψ Tema trabajo en equipo.</p>	
<p>Presentar video reflexivo llamado: “Todos necesitamos de todos”.</p>	<p>En ésta parte de la agenda se expondrá un video llamado las herramientas. Para reflexionar y saber que aunque seamos diferentes, todos necesitamos de todos.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <p>ψ Facilitador/a.</p> <p>ψ Empleados</p> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <p>ψ Carta didáctica</p> <p>ψ Video</p> <p>ψ Computadora</p> <p>ψ cañón</p>	

			ψ bocinas	
Disolver dudas sobre el tema impartido.	Poner en práctica después del tema la fase de preguntas y respuestas para erradicar dudas dentro de la capacitación.	15 minutos	<b><u>Humanos</u></b> ψ Facilitador/a. ψ Empleados <b><u>Materiales</u></b> ψ Carta didáctica.	

## “Capacitación sobre Ergonomía en el trabajo”

**Objetivo:** Conocer sobre Ergonomía en el trabajo, para fortalecer la comodidad al momento de ejercer funciones en el trabajo.

**Lugar:** Salón de Reuniones Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Presentar equipo de trabajo responsable de capacitación.	Por medio de un saludo a los participantes se presentará el equipo responsable de llevar a cabo la actividad.	5 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ ninguno</li> </ul>	
Presentar introducción y objetivo de la capacitación.	En diapositivas se realizará presentación de Introducción y objetivo para que los asistentes conozcan sobre de qué se tratará la jornada.	10 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	

<p>Desarrollar capacitación de Ergonomía Laboral y las ventajas de ésta.</p>	<p>Se impartirá el tema Ergonomía dentro de la organización. Ventajas de la Ergonomía en el trabajo. Ejercicios para poner en práctica la Ergonomía cuando ejercemos como empleados nuestras funciones en la empresa.</p>	<p>30 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b> ψ Facilitador/a ψ Empleados <b><u>Materiales</u></b> ψ Computadora ψ Cañón ψ Carta didáctica ψ Tema trabajo en equipo.</p>	
<p>Realizar ejercicios sobre Ergonomía.</p>	<p>Poner en práctica diversos ejercicios sobre Ergonomía para mejorar la comodidad en el trabajo.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b> ψ Facilitador/a ψ Empleados <b><u>Materiales</u></b> ψ Carta didáctica ψ Computadora ψ cañón ψ ejercicios sobre Ergonomía.</p>	

<p>Disolver dudas sobre el tema impartido.</p>	<p>Poner en práctica después del tema, la fase preguntas y respuestas para erradicar dudas dentro de la capacitación.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a.</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	
--	---	-------------------	--	--

## “Capacitación de riesgos Psicosociales”

**Objetivo general:** conocer sobre los riesgos Psicosociales en el trabajo para fortalecer áreas como Ergonomía en el trabajo.

**Lugar:** Salón de Reuniones Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACION</b>
Presentar equipo de trabajo responsable de capacitación.	Por medio de un saludo a los participantes se presentará el equipo responsable de llevar a cabo la actividad.	5 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a.</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ ninguno</li> </ul>	
Presentar introducción y objetivo de la capacitación.	En diapositivas se realizará presentación de introducción y objetivo para que los asistentes conozcan sobre de qué se tratará la jornada.	10 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a.</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	

<p>Desarrollar temática: Riesgos Psicosociales, ¿Cómo identificarlos? Y ¿Cómo no caer en ellos?</p>	<p>Se impartirá el tema sobre riesgos psicosociales en el trabajo, técnicas para no caer en estos riesgos, dentro de la temática se dará a conocer cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales.</p>	<p>30 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a.</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> <li>ψ Tema trabajo en equipo.</li> </ul>	
<p>Presentar video reflexivo sobre riesgos psicosociales.</p>	<p>Dentro de esta parte de la agenda se expondrá un video: “Importancia de no caer en los riesgos psicosociales en el trabajo”.</p> <p>Con el fin de mejorar el desempeño laboral en los empleados de la Unidad de Salud.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a.</li> <li>ψ Empleado</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> <li>ψ Video</li> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Bocinas</li> </ul>	

<p>Disolver dudas sobre el tema impartido.</p>	<p>Esta etapa será de preguntas y respuestas para erradicar dudas dentro de lo que es la capacitación.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	
--	--	-------------------	---	--

## “Capacitación relaciones interpersonales en el trabajo”

**Objetivo:** fomentar las relaciones interpersonales sanas en el trabajo para fortalecer área deficitaria dentro de la organización.

**Lugar:** Salón de Reuniones Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Presentar equipo de trabajo responsable de capacitación.	Por medio de un saludo a los participantes se presentará al equipo responsable de llevar a cabo la actividad.	5 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Ninguno</li> </ul>	
Presentar: Introducción y objetivo de la capacitación.	En diapositivas se realizará presentación de introducción y objetivo para que los asistentes conozcan sobre de qué se tratará la jornada.	10 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	

<p>Desarrollar temática: ¿Qué son las relaciones interpersonales en el trabajo?</p>	<p>Este tema se impartirá para que los participantes conozcan ¿Qué son las relaciones interpersonales? y su importancia en el trabajo.</p>	<p>30 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> <li>ψ Tema trabajo en equipo.</li> </ul>	
<p>Realizar dinámica de relaciones interpersonales.</p>	<p>“Tenemos algo en común”</p> <p>Esta dinámica se trata que ha a los participantes se le dará una hoja donde pondrán diversas interrogantes.</p> <p>Ejemplo: Buscar a 5 personas que les guste el sorbete.</p> <p>Esta dinámica se realizará con el fin que ellos se conozcan y aprender a convivir mejor.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> <li>ψ Hoja de papel bond.</li> <li>ψ Lapiceros</li> </ul>	

<p>Disolver dudas sobre el tema impartido.</p>	<p>Fase de preguntas y respuestas para erradicar dudas dentro de lo que es la capacitación.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	
--	---	-------------------	---	--

**“Capacitación: Comunicación efectiva en las organizaciones”**

**Objetivo:** conocer sobre la comunicación efectiva para fortalecer las relaciones interpersonales en el trabajo.

**Lugar:** Salón de Reuniones Unidad Comunitaria de Salud Familiar Doctor Tomás Pineda Martínez de Santa Ana.

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>EVALUACION</b>
Presentar equipo de trabajo responsable de capacitación.	Por medio de un saludo a los participantes se presentará el equipo responsable de llevar a cabo la actividad.	5 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Ninguno</li> </ul>	
Presentar: Introducción y objetivo de la capacitación.	En diapositivas se realizará la presentación de introducción y objetivo para que los asistentes conozcan sobre de que se tratará la jornada.	10 minutos	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica.</li> </ul>	

<p>Desarrollar temática</p> <p>¿Qué es la comunicación efectiva?, beneficios e importancia de la comunicación en el trabajo.</p>	<p>Este tema se desarrollará para facilitar la comunicación entre los miembros de la organización</p>	<p>30 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Computadora</li> <li>ψ Cañón</li> <li>ψ Carta didáctica</li> <li>ψ Tema trabajo en equipo.</li> </ul>	
<p>Realizar dinámica de teléfono descompuesto.</p>	<p>Esta dinámica permite evaluar qué tan efectiva es la comunicación entre los participantes.</p> <p>Se dará una frase que debe llegar igual al último así como se la dijo al primero.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> <li>ψ Frase</li> </ul>	

<p>Disolver dudas sobre el tema impartido.</p>	<p>Fase de preguntas y respuestas para erradicar dudas dentro de lo que es la capacitación.</p>	<p>15 minutos</p>	<p><b><u>Humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Facilitador/a</li> <li>ψ Empleados</li> </ul> <p><b><u>Materiales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ψ Carta didáctica</li> </ul>	
--	---	-------------------	---	--