

## *Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004.*

\*Artículo sobre la base del trabajo final de graduación en maestría en Administración Servicios de Salud, Universidad Estatal a Distancia (UNED)

Milena Arias-Jiménez<sup>1</sup>

### RESUMEN

La investigación es cuantitativa, deductiva, prospectiva, descriptiva. Se analizó si los factores del clima organizacional, (la comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad) influían en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales (UNCIN) del Hospital Nacional de Niños (HNN), agosto del 2004. Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis.

**Universo:** total del personal que laboraba en la UNCIN (44 funcionarios). **Muestra:** 36 personas. **Criterios de exclusión:** 4 personas por ser jefaturas y 4 por incapacidades y vacaciones. **Variables:** comunicación, liderazgo, motivación, reciprocidad y satisfacción laboral.

Los datos se recopilaron: cuestionario, entrevista estructurada, lista de cotejo y triangulación. Se analizaron por medio de Microsoft Excel.

**Resultados.** La comunicación se definió satisfactoria; pero se recomienda que sea breve, concisa y retroalimentada. El liderazgo, se calificó como satisfactorio; aunque a las jefaturas se les solicita mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la

solución de conflictos. La motivación por el trabajo se describe como fuente de satisfacción y de realización; pero tanto las jefaturas del área, como las del Hospital, deben analizar lo concerniente a: incentivos, reconocimientos, motivación del desempeño, evaluación objetiva del desempeño y condiciones físicas del trabajo. La reciprocidad, se determinó como satisfactoria y se recomienda equidad en la asignación a cursos y ascensos.

**Conclusión.** El clima organizacional en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora.

A las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos.

**Palabras clave:** clima organizacional, comunicación, liderazgo, motivación, reciprocidad, satisfacción.

### SUMMARY:

The investigation is quantitative; deductive, prospective, descriptive. It was analyzed if the factors of the organizational climate, (the communication, the leadership, the motivation and the reciprocity) they influenced in the labor satisfaction of the personnel

of infirmary of the Unit of Intensive Cares Neonatal (UNCIN) of the National Hospital of Children (HNN), I wither of the 2004. It was used the theories of Maslow and of Herzberg, for the analysis.

**Universe:** total of the personnel that worked in the UNCIN (44 officials). it Shows: 36 people. Exclusion approaches: 4 people to be headquarters and 4 for inabilities and vacations. Variables: communication, leadership, motivation, reciprocity and labor satisfaction.

The data were gathered: questionnaire, interviews structured, it lists of I compare and triangulation. They were analyzed by means of Microsoft Excel.

**Results.** The communication was defined satisfactory; but it is recommended that it is brief, concise and retro alimented. The leadership was qualified as satisfactory; although to the headquarters they are requested to improve the stimulus to the excellence, the work in team and the solution of conflicts. The motivation for the work is described as source of satisfaction and of realization; but so much the headquarters of the area, as those of the Hospital, they should analyze the concerning thing to: incentives, recognitions, motivation of the acting, objective evaluation of the acting and physical conditions of the work. The reciprocity was determined as satisfactory and justness is recommended in the assignment to courses and ascents.

**Conclusion.** The organizational climate in the UCIN is defined as positive, because opportunities of improvement exist.

To the headquarters they are recommended to recapture the following aspects: effective and cordial communication, condition physical good, and justness in the assignment of courses and ascents and to study the application of incentives.

**Words key:** organizational climate, communication, leadership, motivation, reciprocity, satisfaction.

## INTRODUCCIÓN:

Los estudios de clima organizacional (CLIO) analizan las percepciones que los empleados tienen de sus características. La gestión de Recursos Humanos es un pilar para el logro de los objetivos empresariales, porque establece relaciones laborales armoniosas, y un mecanismo de retroalimentación eficaz.

El CLIO determina la productividad tanto de empre-

sas como de organizaciones, porque afecta la marcha eficaz de las actividades y el bienestar del personal en todos los niveles. Un CLIO positivo favorece la existencia elevada(o): motivación, productividad, compromiso y lealtad de los trabajadores.

Los estudios del tema surgieron para que los gerentes identifiquen factores del comportamiento humano relacionados con la creación de un CLIO estimulante de productividad, eficiencia y efectividad.

Primero se estudió el clima de la UNCIN y segundo se pretendió mejorarlo y fortalecerlo. Además, se consideró que los neonatos y sus familiares son seres humanos muy frágiles, cuyos problemas requieren cuidados especiales por parte de personal motivado. Se estudió liderazgo, comunicación, reciprocidad y motivación.

## MARCO TEÓRICO

El clima organizacional se define: "...*las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general.*" (Brow, 1991).

**Liderazgo.** Según Gibson es "... una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio. *El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros...*" (2001, p.308). Enumera los estilos de liderazgo que son compatibles con la teoría situacional:

1) Conocimiento, 2) confianza, 3) capacidad de comunicarse y 4) responsabilidad.

**Comunicación.** Hampton la define: "...*proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y con la motivación de todas las partes de la organización...*" (1997, Pág.542). Para él, la comunicación es un medio de: 1).control, 2) motivación, 3) expresión emocional, 4) información.

**Motivación.** Koontz la define "...*todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Los gerentes motivan a sus subordinados cuando con su accionar estimulan en los empleados impulsos y deseos que los inducen hacia un actuar deseado...*" (1991, p. 466).

En el ámbito hospitalario, se aplican las teorías de Maslow y de Herzberg, para comprender el porqué existen problemas de motivación en el CLIO. Según Chiavenato (1982) en la teoría de Maslow las necesida-

des humanas se organizan en niveles y en una jerarquía de importancia. Por otra parte, Herzberg considera la existencia de dos factores que explican la motivación de los trabajadores. Motivadores, determinan el grado de satisfacción en el trabajo y se relacionan con su contenido: ejecución de un trabajo interesante, logro, responsabilidad, reconocimiento y promoción. Higiene: relacionados con el contexto de trabajo y con el trato que las personas reciben: condiciones de trabajo, salario, relaciones humanas y política de la empresa. La satisfacción del trabajo se logra por la integración de ambos factores.

**Reciprocidad.** Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se corresponden mutuamente. La insatisfacción (personal u organizacional), se origina mayormente por la ubicación incongruente de la persona dentro de una estructura jerárquica.

**Satisfacción laboral.** Según Allan (1998) es "... *un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo...*" (1998, p. 28).

#### Sujetos y métodos

Se partió de la pregunta: ¿de qué manera influyen, como factores CLIO, la comunicación, el liderazgo, la reciprocidad y la motivación, en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la UNCIN del HNN. (Agosto de 2004)?

Se analizó si los factores del CLIO influyen en la satisfacción laboral del personal de enfermería de la UNCIN del HNN (período citado). Se identificó los aspectos motivacionales influyentes en la satisfacción laboral y la contribución a la satisfacción de factores siguientes: liderazgo, asociado con dirección, estímulo a la excelencia, estímulo de trabajo en equipo, solución de conflictos en la satisfacción del empleado entre otros.

La investigación es cuantitativa; deductiva, prospectiva y descriptiva. La población se compone de una supervisora de enfermería, tres enfermeras coordinadoras, dieciocho enfermeras generales, doce auxiliares de enfermería, ocho asistentes de pacientes y dos secretarías: cuarenta y cuatro personas en total. Se entrevistaron a treinta y seis personas (90%); se excluyeron ocho.

## RESULTADOS

Características de la muestra: de 36 personas: un 47.33% estaba casado (a), un 33.33% soltero(a) y un 19.34% viudo(a) o divorciado(a). La distribución por grupos etarios: de 40 o más años un 42%, entre 30 y 39 un 33% y menor de 30 un 25%. El promedio fue

38 años, la edad mínima de 20 y la máxima de 50.

Un 14% de auxiliares de enfermería poseen una carrera universitaria, un 88% concluyó la enseñanza secundaria y un 11% no (escogencia múltiple).

Un 27.25% de asistentes de pacientes tienen carrera universitaria (incompleta) (3 son egresados), un 25.25% terminaron la enseñanza secundaria pero, un 22.25% no, y un 25.25% terminó la enseñanza primaria.

Un 50% de secretarías completó la enseñanza secundaria, y el 50% posee preparación universitaria.

El 100% de enfermeras son graduadas universitarias (requisito legal).

La relación plaza en propiedad y años de trabajo: un 41.34% del personal tenía plaza en propiedad y 16 o más años de antigüedad, lo mismo que un 33.33% cuya rango de antigüedad estaba entre 11 y 15 años; para un 25.33% el empleo era interino y su rango de antigüedad entre 1 y 15 años.

Del conjunto de profesionales (supervisora, enfermeras coordinadoras y enfermeras generales) un 68% era casado (a), jefa de hogar, cuya edad osciló entre 25 y 44 años, la antigüedad entre 1 y 15 años y el contrato de trabajo en propiedad. Del total de empleados un 56% era auxiliar de enfermería y el 11% asistentes de pacientes. El 33% restante corresponde a profesionales de enfermería y a las secretarías.

**Comunicación.** Véase el cuadro N ° 1:

### CUADRO NO. 1

#### LA COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL Y JEFATURAS DE ENFERMERÍA, UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO NEONATAL, HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS,

AGOSTO 2004

ASPECTOS	*VALOR ABSOLUTO	* VALOR RELATIVO
Cantidad de información	35	97%
Calidad de información	28	78%
Frecuencia	27	75%
Comunicación ascendente	27	75%
Comunicación descendente	28	78%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Enfermería, total 36 personas. \*Selección múltiple.

Las coordinadoras y la supervisora describieron la comunicación: verbal, escrita, continua, bastante

frecuente y de muy buena calidad. Se cotejó con datos procedentes del cuestionario y de la observación y se observa: la comunicación es verbal, escrita, frecuente, suficiente, cuantitativa, cualitativa, de muy buena calidad, individual y grupal, circulares y bitácora.

Tanto la ascendente como la descendente se catalogan de muy buena calidad. La primera muy buena y concisa. La segunda más compleja, cuantiosa y hasta difícil de transmitirse y asimilarse, pero con muy buen contenido: normas, directrices, políticas, entre otros.

El conjunto de profesionales se reúne con el personal una vez al mes; discute: puntualidad, asistencia, informes de auditorías e introducción de prácticas o técnicas nuevas. Cada persona firma su asistencia (control interno). El contenido de la reunión se registra en el libro o "bitácora". Las circulares son leídas y rubricadas por todos.

**El liderazgo.** Obsérvese el cuadro N° 2

**CUADRO NO. 2**

<b>ASPECTOS SOBRE DIRECCIÓN UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO NEONATAL AGOSTO, 2004</b>		
<b>ASPECTOS</b>	<b>* VALOR ABSOLUTO</b>	<b>*VALOR RELATIVO</b>
Conocimiento de metas y objetivos	25	70%
Delegación de funciones por la jefatura	21	58.%
Distribución equitativa del trabajo	22	61%
Soluciones a problemas, los realiza la jefatura	27	75%
Participación del personal en el área operativa de actividades	12	34%
Relaciones de la jefatura con el personal		
En cuanto a:		
Trato	31	86%
Confianza	27	75%
Credibilidad	26	72%
Amistad	23	64%
Respeto	28	78%
Actitud de los compañeros ante interés por el trabajo	24	94%
Dedicación al trabajo	33	91%
Entusiasmo	30	84%
Responsabilidad	33	91%

Fuente: cuestionario aplicado al personal de Enfermería, total 36 personas. \*Selección múltiple

**La dirección:** según la supervisora y las coordinadoras:

Por día se distribuyen las funciones; por mes se

reparte equitativamente el trabajo (tareas) y se les asignan actividades educativas.

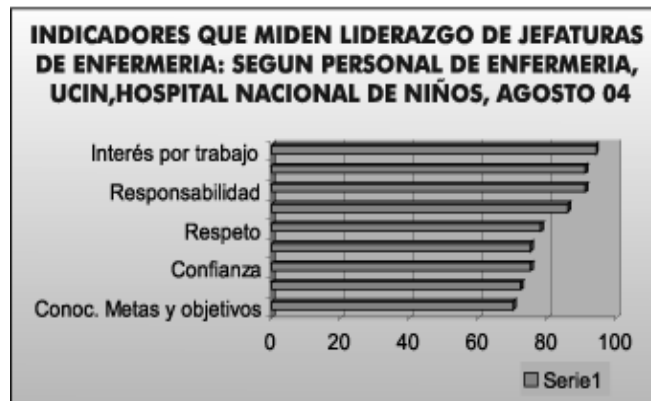
Todo el personal domina los objetivos de la unidad y la metodología de trabajo, pues recibió tres meses de capacitación sobre sus competencias (conocimientos, destrezas y habilidades).

El personal participa en: programación del plan anual operativo, análisis FODA del servicio, distribución de temas para capacitación a los padres de familia e imparten capacitación al personal y a los padres, pero el compromiso del personal no es uniforme.

La relación entre jefas y personal se calificó de buena pero con conflictos: cambios de turnos, evaluaciones del desempeño, relaciones interpersonales y aplicación de normas disciplinarias.

Al comparar con lo observado y los datos emitidos en el cuestionario el personal discrepó con lo enunciado en el punto N° 2 y N° 3 (gráfico N° 1).

**Gráfico No. 1**



Fuente: cuestionario aplicado al personal de Enfermería, total 36 personas. \*Selección múltiple

**El estímulo a la excelencia.** El conjunto de profesionales estimuló esporádicamente al personal (en forma verbal y escrita). Agradece el buen desempeño, cuidado excelente de los pacientes, presentación personal, aportes a la educación; sin embargo, una de ellas negó hacerlo.

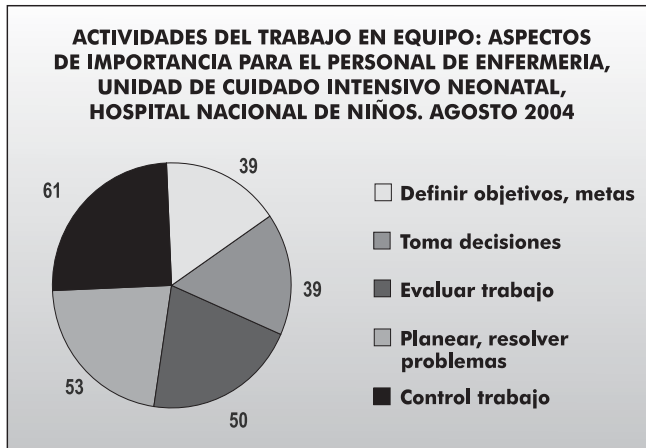
**El mejoramiento continuo.** Se observó que participan en los programas educativos; al respecto; una coordinadora dijo: "...se debe permitir que cada quien actualice sus conocimientos e imparta capacitación por su propia iniciativa..."

La supervisora opina que el aporte del personal a la unidad es muy bueno (un 95% de compromiso). Para el personal (97%) contribuye al logro de la misión y los objetivos del servicio, la calidad del trabajo les

satisface (100%), acusan descontento por el volumen del mismo.

**La importancia del trabajo en equipo.** Obsérvese el gráfico N° 2.

**GRÁFICO NO. 2**



Fuente: cuestionario aplicado al personal de Enfermería, total 36 personas. \*Selección múltiple

Asimismo, las jefaturas reconocen la importancia de la participación de los empleados (según el puesto) en: planeación, control y evaluación del proceso de trabajo. La definición de objetivos le atañe a la dirección, (Compromiso de Gestión).

### La solución de conflictos

Acorde con las jefaturas, el conjunto de enfermeras se interesa por resolver conflictos; pero la supervisora debe solucionarlos, en especial, si son de considerable complejidad. La ruta habitual es: las coordinadoras identifican el conflicto, lo refieren a la supervisora para que ésta lo resuelva. El proceso es confidencial. Ante las resoluciones hay compromiso y respeto a los implicados, aunque haya desacuerdo con el veredicto. La supervisora dijo: ". La negociación es un trabajo muy difícil; a ella le falta experiencia, entonces, suele consultar a sus jefaturas y hasta a los abogados (casos difíciles)." Las coordinadoras coincidieron con sus quejas en lo concerniente al "déficit de experiencia en negociación".

Se observó lo positivo: actividades de mejoramiento continuo de la calidad, previa orientación, cursos patrocinados por el Hospital, programas de educación al personal, pasantía de profesionales por la Unidad, capacitación del empleado nuevo durante los tres meses, esfuerzos por cumplir la misión del servicio, trabajo de calidad a pesar del volumen, demostración de organización personal y colectiva, seguridad, amplia experiencia del personal en su quehacer y confidencialidad. Lo negativo es, "el déficit de fusión de grupo".

La jefatura participa al personal en: solución de problemas y conflictos, decisiones y definición de metas. Según el personal la jefatura es inflexible en relación con los cambios de turno u otras necesidades. Niegan conformidad con el sistema de negociación de conflictos y otros aspectos. Se observaron conflictos por el poder y la autoridad entre la supervisora y una de las coordinadoras, relaciones humanas del grupo deterioradas, relación distanciada entre las coordinadoras y ánimo del personal alterado. Por tanto, lo observado contradice la definición de liderazgo de Gibson y la teoría situacional de Fried.

### MOTIVACIÓN

Las coordinadoras carecen de estrategias de motivación del personal, aunque se les reconoce el buen trabajo. La supervisora sí le da motivación al personal: escrita y verbal. Para las jefaturas la competencia en el desempeño de la función del personal ha sido comprobada y es el déficit de iniciativa.

Las condiciones de trabajo oscilaron entre muy buenas y excelentes. Hubo inconformidad con el aire acondicionado (problemas) y la contaminación sónica.

Al cotejar los datos emanados de entrevista, cuestionario y observación, se confirmó que las jefaturas (locales e institucionales) carecen de estrategias para motivar e incentivar al personal). En la bitácora suele documentarse "...se les agradece la ayuda..." En forma esporádica, se les reconoce por escrito el trabajo cotidiano y las acciones especiales.

Las condiciones de la unidad son muy buenas en todos los aspectos, excepto la temperatura ambiente alterada: fallas del aire acondicionado y el ruido exacerbado en el primer turno (6 AM. a 2 PM).

Según el personal, en las tareas se aplica: conocimiento, capacidad, destreza e iniciativa (78%), aunque se sabe que las jefaturas carecen de "le falta de iniciativa y conocimientos". La consecuencia de los errores se calificó de alta porque el neonato depende (100%) del cuidador. El nivel de responsabilidad de cada individuo obtuvo el mismo calificativo, aluden al tipo de paciente y la complejidad del equipo empleado. Reconocen satisfacción por el trabajo (94%), les gusta lo que hacen y se gratifican con la evolución satisfactoria de cada paciente. Acusan inconformidad con el procedimiento de selección para la asistencia a cursos y otras capacitaciones: (17%), promociones (9%), evaluación correcta del desempeño (50%). El motivo de queja, es por "déficit de objetividad por la jefatura".

Referente a la realización personal. Como se mencio-

nó el trabajador refiere satisfacción con la unidad y el tipo de trabajo; sin embargo se declara insatisfecho por: carencia de incentivos, responsabilidad y escaso reconocimiento.

### **RECIPROCIDAD**

Según la jefatura la mayoría de personal se interesa por el patrimonio institucional; sin embargo, hay déficit de compromiso por austeridad de material. El volumen de trabajo es alto: idiosincrasia de los pacientes y del servicio. La calidad de trabajo es muy buena, un indicador cualitativo es el agradecimiento y la satisfacción que los padres de los neonatos expresan.

La supervisora explicó cómo se realizan las promociones y los ascensos: 1) selección del personal de desempeño alto (capacidad para ejecutar el trabajo, disposición para enfrentar los retos, profesionalismo, confiable); 2) se entrega la lista a la dirección de enfermería y 3) la dirección decide. El permiso para cursos, congresos, seminarios y otros, se otorga previa solicitud escrita.

Todo el personal tiene oportunidad de asistir a las actividades educativas ofrecidas por el hospital, pero depende del número de actividades programadas por año y de las condiciones del servicio.

El personal reconoce satisfacción por: cumplimiento de la misión, por el logro de objetivos de la unidad, compromiso con el mejoramiento del desempeño y la producción. También con el cuidado del patrimonio institucional y calidad de la atención brindada e inconformidad con los procedimientos utilizados para asignación a cursos, nombramientos, cantidad de trabajo y negativa de la jefatura relacionadas con el uso de medidas correctivas (problemas).

Se observó interés hacia el prestigio del servicio: cumplimiento de las labores, atención del paciente, puntualidad y participación en la ejecución de actividades. La igualdad en aplicación de normas disciplinarias se calificó como frecuente; se acusa déficit de autoridad e inequidad (las jefaturas) en relación con la disciplina a personas con carácter difícil.

### **RECIPROCIDAD**

La jefatura refiere que la mayoría del personal se interesa por el patrimonio institucional pero, hay déficit de compromiso por la austeridad de material. El volumen de trabajo es alto, porque los neonatos dependen en un 100% del cuidador. La calidad de trabajo es muy buena y un indicador cualitativo es el agradecimiento y la satisfacción que los padres de familia demuestran.

La frecuencia de asignación de personal a las capacitaciones ofrecidas por HNN es poca, y además, depende de las fechas programadas y de las condiciones del servicio. Los permisos para congresos y seminarios requieren de la solicitud del empleado y de la verificación de que no ha asistido a un evento similar. Las promociones y los ascensos son escasos y si ocurren la jefatura valora el perfil del empleado: responsabilidad, disciplina, capacidad y otros. El cuidado a los bienes y suministros es muy bueno, en especial por algunos funcionarios.

La supervisora explicó el procedimiento para promociones y ascensos: 1) se selecciona el personal de desempeño alto (capacidad para trabajar, disposición para enfrentar los retos, profesionalismo, confiabilidad); 2) se refiere a dirección de enfermería y 3) la dirección decide.

La oportunidad de asistir a actividades educativas ofrecidas por el hospital es igual para todos pero, pero la frecuencia depende de la cantidad de actividades programadas por año y de las condiciones del servicio. Los permisos para congresos y seminarios se hacen por solicitud del empleado y la verificación de que aun no ha asistido a un evento similar. Las promociones para ascensos, son escasas y si ocurre la jefatura aplica el procedimiento antes explicado (supervisora).

El personal se manifiesta satisfecho por el aporte a la misión y al logro de objetivos, por el compromiso al mejoramiento del desempeño y la producción, por el cuidado del patrimonio institucional y por la calidad de atención brindada. Así mismo manifiesta inconformidad por los procedimientos de asignación a cursos y por los ascensos, también por la gran cantidad de trabajo y por impedirle aplicar su criterio en la solución de problemas.

Se observó ansiedad por el prestigio del servicio: cumplimiento de las labores, atención del paciente, puntualidad y participación en la ejecución de actividades programadas.

La igualdad en aplicación de normas disciplinarias se calificó como frecuente; pero hubo déficit de autoridad e inequidad (las jefaturas) en relación con la disciplina a personas con carácter difícil.

El cuidado a los bienes y suministros es muy bueno, en especial por algunos funcionarios.

### **DISCUSIÓN**

La comunicación, se considera satisfactoria de acuerdo con los criterios establecidos, aunque debe ser más breve, concisa y retroalimentada.

Los medios de información utilizados oralmente y por escrito, favorecen el acercamiento con el personal.

Las jefaturas son accesibles, reciben aportes y sugerencias del personal.

Relacionado con el liderazgo, hubo aspectos satisfactorios tocantes a la dirección, pero no con el estímulo: a la excelencia, al trabajo en equipo y a la solución de conflictos. Aspectos que requieren mejorarse por parte de las jefaturas.

En la variable liderazgo, la dirección, el conocimiento de metas y objetivos, trato, confianza, credibilidad, actitud de los compañeros (interés por el trabajo, dedicación, entusiasmo y responsabilidad), son satisfactorios; pero no así la distribución equitativa del trabajo y la participación del personal en el área operativa de actividades.

El personal está satisfecho con el estímulo a la excelencia porque de alguna forma contribuye con la misión, los objetivos y los indicadores de calidad, pero no con el volumen de trabajo.

Las jefaturas del servicio carecen de programas individuales o grupales para estimular el desempeño personal del trabajador. A pesar de que el trabajo realizado por el personal de enfermería, es muy delicado y de cuidado directo, los empleados consideran importante su participación en la planeación, el control y la evaluación del trabajo.

En la variable de motivación se requiere revisión y que se analice lo concerniente a los incentivos, al reconocimiento, a la motivación del desempeño, a la asignación a cursos, a los ascensos, a la evaluación del desempeño y también a algunas condiciones físicas de ambiente de trabajo (aire acondicionado y contaminación sónica).

A pesar de que el servicio está dotado de un número alto de profesionales un elevado porcentaje no tiene expectativas de escalar puestos en la jerarquía y, se espera que ambicione algún ascenso dentro de la organización.

El personal está consciente de la gran responsabilidad de su trabajo, al igual de las consecuencias de sus errores. Sin embargo, se encuentran satisfechos por la labor que realizan, pero insatisfechos con la selección objetiva para participar en cursos, puestos, capacitaciones y evaluación del desempeño.

En relación con la solución de conflictos las jefaturas refieren una posición satisfactoria pero, el personal no.

Se estableció que los factores que alteran el clima organizacional del servicio son: déficit de capacidad de negociación en las jefaturas, existencia de conflictos por el poder y la autoridad que altera la armonía en las relaciones en el ambiente de trabajo.

En cuanto a la variable de reciprocidad, se confirma que al personal le satisface el sistema, se esmera por dar una atención de calidad y está comprometido con el mejoramiento del desempeño. El cuidado que brinda a los bienes materiales es satisfactorio. Está insatisfecho con lo que se refiere a equidad, retribución, aplicación objetiva a normas disciplinarias, selección objetiva para asistir a cursos y capacitaciones.

Se infiere que el clima organizacional influye positivamente en la satisfacción del personal de enfermería de la UNCIN, pero se debe mejorar. Se espera el estímulo a la excelencia, al trabajo en equipo y la solución de conflictos, incentivos, reconocimiento, motivación del desempeño, selección objetiva para asistencia a cursos, ascensos, evaluación correcta del desempeño y condiciones físicas de ambiente.

## RECOMENDACIONES

### **Variable comunicación**

#### *Supervisora*

Mejorar la calidad y cantidad de la información transmitida. Optimizar los recursos de información: reuniones, pizarras murales y boletines para comunicar al personal: objetivos y metas de la Unidad.

#### *Coordinadoras*

Transmitir información a todo el personal (los tres turnos) y retroalimentarla.

### **Variable liderazgo**

#### *Supervisora y coordinadoras*

Escuchar a los colaboradores, animarlos a participar y permitirles discutir sobre aspectos puntuales del trabajo; ello ayuda enormemente a construir un liderazgo compartido. El liderazgo en acción tiene lugar en la gente y actúa sobre la cultura, por lo cual, es importante identificar cuáles situaciones les molesta, y cuáles son sus prioridades.

Utilizar diferentes técnicas de resolución de conflictos.

#### *Dirección, subdirección y Educación Enfermería*

Capacitar a las jefaturas para la negociación y resolución de conflictos.

#### *Supervisora y coordinadoras*

Autodiagnosticarse, para mejorar el estilo de liderazgo. Usar el poder de manera cuidadosa, pero efec-

tiva. De no ocurrir así, se gestará una resistencia paulatina entre la gente.

Integrar a las coordinadoras en la solución de conflictos y toma de decisiones, para fomentar el trabajo en equipo. Respetar las jerarquías establecidas en la Unidad, para mejorar las relaciones interpersonales entre las jefaturas y evitar conflictos.

### Variable motivación

#### *Supervisora y coordinadoras*

Crear incentivos y estrategias de motivación para el personal del servicio. Reconocerle de manera más constante (verbal o escrito) el buen y desempeño. Incluir la participación de los subordinados en los procesos administrativos, como una técnica de motivación y a la vez de reconocimiento.

#### *Dirección de Enfermería*

Establecer y divulgar criterios claros para la promoción laboral.

#### *Supervisora y coordinadoras*

Para promover el proceso de autodesarrollo permitirle al empleado describir sus logros, identificar las áreas débiles y las que debe mejorar, durante el proceso de evaluación del desempeño.

#### *Supervisora*

Registrar los nombres de las personas que hayan asistido a cursos y capacitaciones, para evitar inequidad.

### Variable reciprocidad

#### *Dirección Enfermería*

Continuar con la política relacionada con los ascensos de personal de la misma institución, con el fin de motivar y retribuir el buen desempeño.

#### *Supervisora*

Sancionar al personal que incurra en faltas sobre la base (fiel) de las normas disciplinarias escritas, para que el proceso sea objetivo.

## BIBLIOGRAFÍA

Allan, John. Cómo ser mejor motivando al personal. México: Panorama Editorial, 1998. pág. 22

Armstrong, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Legis, 1991. pág. 13

Barrantes, Echavarría, Rodrigo. Investigación. Un camino al acontecimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. EUNED. San José. 2002. pág.

179.

Bergerón, Jean Luis y otros. Aspectos humanos de la organización. Edición de Gaitán Morin, Costa Rica, ICAP., 1983. pág. 123-126.

Bradford F. Spencer, Ph. D. y Keith, Merroen, Ed. D. La Cadena de la dirección continuada: La relación entre el estilo de dirección y Cultura. En: [www.scca.com/2.html](http://www.scca.com/2.html)

Brow W y Moberg D. Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. Editorial Limusa, México, 1990

Caja Costarricense del Seguro Social. Dirección corporativa de recursos humanos. En: <http://admsjoarc19.ccss.sa.cr:82/>

Caja Costarricense del Seguro Social. Lineamientos de aplicación general para la gestión institucional. 1997.

Deninson, R. Daniel. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Editorial Legis. Colombia. 1991.

Fernández Agüero, Ligia y otros. Clima organizacional y su influencia en el alcance de los objetivos del Depto. de Registros Médicos de la Clínica Clorito Picado. Tesis. enero- agosto 1994.

Gibson, Ivancevish y Donelly. Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Décima edición. México: Editorial McGraw-Hill, 2001, pág. 308

Gutiérrez Jiménez, Julieta y Mora Madrigal, Odilie. Análisis del clima organizacional de la Clínica Dr. Ricardo Moreno Cañas de la CCSS, noviembre 1994 a julio 1995. San José. Tesis 1995.

Guzmán, Nancy. Motivación y clima organizacional en el Centro de Salud Roux, en tiempos de modernización del sector salud. 1996. [www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online](http://www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online).

Hampton, David. Administración. Tercera edición. México: Editorial McGraw- Hill, 1997, pág. 542

Hernández María Eugenia. Manual de Normas y rutinas Servicio de Neonatología. San José, 2001. Página 12.

Hernández, Sampier, Roberto. Metodología de la investigación. México: Editorial. Mc Graw-Hill. 1991.

Hidalgo, Carmen y otros. Clima organizacional en un centro de salud de atención primaria: evaluación e intervención para mejorar la satisfacción laboral del equipo de salud. 1997. En: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online>

Jaramillo, Juan. Principios de Gerencia y administración de servicios médicos y hospitalarios. EDNASS.1998, Pág. 311.

Koontz Harold y Weirrich, Heinz. Administración. Novena edición. México: Editorial McGraw-Hill, 1990. Pág. 4. y 446

Llord, Esteban y otros. Actitudes y clima organizacional en APS, España En: [www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online](http://www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online).

Martínez, Pedro. Desarrollo organizacional. En: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Morales Meza, Sonia y Rosales Barrantes, Roxana. Estudio sobre factores del clima organizacional que inciden en la satisfacción de las enfermeras y enfermeros, categoría 1 del Servicio de Terapia Intensiva del Hospital México, abril, Tesis. 2002.

Páez Sánchez, Laura. Dra. y Herrera Barquero, Arturo, Lic. Análisis del clima organizacional del Área de Salud de Santo Domingo. Tesis. 2001.

Robins, Stephen, P. Comportamiento organizacional. Tercera edición. México: Editorial Prentice Hall Inc., 1993.

Saldívia, Sandra y otras. Estudio de la percepción del clima organizacional en la sala de cirugía, Chile, 1996. [www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online](http://www.bases.bireme.br/cgi-bin/wxslind.exe/iah/online).

Sarella y Palavic. Ciencia y enfermería, satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia. En: <http://www.scielo.cl/scielo>. 2002.

Schuster, Frederick. Informe Schuster. Ambiente de trabajo y productividad. México: Editorial Limusa, . 1992, pág. 22.