

Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional

Strategic guidelines for strengthening the organizational climate

Ruth Anais Lugo-Loreto

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-99868245>

Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Aceptado: 30 diciembre 2020

Aprobado: 20 marzo 2020

Resumen

El rendimiento laboral está directamente relacionado con la motivación y compromiso que tenga el personal con su institución repercutiendo en el clima organizacional. Esta situación ha originado la inquietud del presente estudio cuyo objetivo es diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Hospital General "Dr. Israel Ranuarez Balza" de San Juan de los Morros, estado Guárico. La investigación se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de Proyecto Factible, apoyada en un diseño de campo carácter descriptivo. La población estuvo conformada por 80 trabajadores de la institución. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta. Entre los instrumentos utilizados se encuentran el cuestionario. La técnica de análisis de los resultados fue el estudio estadístico y la inferencia estadística. Entre los resultados obtenidos, resaltan la carencia de criterios para el diagnóstico de la capacitación de la fuerza laboral orientados a mejorar su desempeño en la institución hospitalaria. Asimismo, se evidenció la falta de desarrollo de programas de adiestramiento del personal. Entre las conclusiones se hace mención a esa escasa valoración de los recursos existentes en la institución para la selección de personal idóneo. Finalmente, la poca regularidad para determinar las necesidades relacionadas con la calidad del personal requerido para un determinado puesto de trabajo. Igualmente se proponen lineamientos para reforzar la identificación del empleado con la institución, la cultura de trabajo, mantener canales de comunicación, crear un ambiente armonioso jefe - empleado y conservar la motivación.

Palabras clave: administración; clima organizacional; desarrollo de personal; cultura organizacional y liderazgo.

Unidad Educativa "Vicente Emilio Sojo". Estudiante Doctorado
Correspondencia: ruthlugo36@gmail.com

Abstract

Job performance is directly related to the motivation and commitment that staff have with their institution, affecting the organizational climate. This situation has given rise to the concern of the present study whose objective is to design strategic guidelines for strengthening the organizational climate of the Departamento de Recursos Humanos del Hospital General "Dr. Israel Ranuarez Balza" from San Juan de los Morros, Guárico state. The research was framed in the positivist paradigm, with a quantitative approach, under the Feasible Project modality, supported by a descriptive field design. The population was made up of 80 workers from the institution. The survey was used as the data collection technique. Among the instruments used are the questionnaire. The analysis technique of the results was the statistical study and the statistical inference. Among the results obtained, the lack of criteria for diagnosing the training of the workforce with a view to improving their performance in the hospital institution can be mentioned. Likewise, the lack of development of personnel training programs was evident. Conclusions, this scarce valuation of the existing resources in the institution for the selection of suitable personnel is evident. Finally, the little regularity with which the needs are determined in terms of the quality of the personnel required for a given job. Likewise, guidelines are proposed to reinforce the employee's identification with the institution, the work culture, maintain communication, create a harmonious boss-employee environment, and maintain motivation.

Keywords: administration; organizational climate; personal development; organizational culture and leadership.

Introducción

Las empresas y entes públicos poseen el reto de mantener un clima organizacional acorde con las actividades que desarrollan, para tener el funcionamiento adecuado y los máximos niveles de productividad. Es por ello que se debe tener en cuenta las diferentes situaciones que presentan sus trabajadores y su compromiso con el ente para el cual labora, así como el rendimiento en sus actividades, tal como lo plantean Luna y Pezo (2005):

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad (p. 25).

Ahora bien, hablar de competitividad en el sector público, resulta por demás difícil, habida cuenta de que los entes prestadores de servicios públicos no tienen competidores. Sin embargo, es una previsión constitucional la prestación de servicios de calidad para todos los habitantes del país. Algunos autores, como Ivancevich y Lorenzi (1997), dan luces de la competitividad, expresada como:

La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos (p. 43).

A la luz de estas consideraciones, el presente trabajo constituye una investigación que se orientó hacia el estudio de los temas de administración como área del conocimiento. Así como los entornos cambiantes referidos a la gestión de personal y el clima organizacional. Esto se debe a que la organización no le proporciona, al recurso humano, los medios necesarios para que se desarrollen, careciendo de políticas de crecimiento profesional y de alternativas para su capacitación, bajo un clima poco favorable para su óptimo rendimiento. Las variables involucradas en el desarrollo investigativo están representadas por el clima organizacional. Dicho clima es para Chiavenato (2007), el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Es por ello, que las organizaciones son siempre únicas y cada una de ellas tiene su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima. Algunas son muy humanas, otras duras y frías, pero de ello depende la atracción y conservación de las personas que se adaptan a su clima.

Realidad Contextualizada

Los avances tecnológicos, económicos, sociales y comunicacionales han hecho que las percepciones geográficas vayan desapareciendo. Da lugar a una nueva visión geográfica en la cual la distancia no es un limitante para las diferentes interacciones que se registran en cualquier parte del mundo. Ante estos cambios, surge la globalización que es vista por Ávila (s/f):

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tiene que enfrentar la organización. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de calidad y eficiencia (s/p).

Es así como, las tendencias del mercado en el siglo XXI se orientan hacia una globalización a nivel mundial, lo que requiere que las organizaciones tengan una administración eficiente y eficaz; esto es un gran reto, no solo a causa de la competitividad, sino por razones de supervivencia y crecimiento estable.

La exigencia de nuevos conocimientos y habilidades administrativas traen como consecuencia que la administración sea un instrumento elemental en las organizaciones para así estar a la vanguardia en cuanto a objetivos y metas equilibradas se refiere. El carácter científico de ésta ha sido logrado basándose en investigaciones sistemáticas y confiables para hacer posible, a través de ellas, integrar su cuerpo doctrinal. En este sentido, Chiavenato (2001) señala que:

La administración cumple una particular función, en el seno organizacional, ya que se encarga de: Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (p. 8).

En relación con lo planteado, cabe destacar que para llevar a cabo exitosamente los referidos objetivos, es pertinente tener en cuenta el clima organizacional y el reconocimiento del recurso humano en la organización, el cual requiere de un proceso de motivación, de identificación institucional, de hacerlo sentir parte de la misma. Este aspecto se denota en el proceso de la administración de recursos humanos, en el que el estudio de las personas constituye la unidad básica de la misma, que se origina después del gran impacto de la revolución industrial, bajo la denominación de relaciones industriales, donde las personas pasaron a ser recursos indispensables para las organizaciones. Tanto es así que hoy por hoy se reconoce el capital humano como el más importante en las empresas.

En este orden de ideas, Porter (2002) manifiesta que:

Las personas poseen una serie de talentos que ponen al servicio de las unidades económicas, pero éstas con el ánimo de hacer rendir al máximo tales talentos, los ubican en cargos determinados que responden a la organización y distribución racional de las tareas (p. 95).

En este contexto, parafraseando a Giraldo (2008), las organizaciones están conformadas por personas, de quienes dependen para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales, en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo de personal aislado. Asimismo, surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos, que trabajan en conjunto.

En ese sentido, Brancato y Juri (2011) plantean que el clima influye en la motivación, en el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto lo hace cuando algunas expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones de los empleados. Estos esperan ciertas recompensas y satisfacciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo de la cual los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que el medio, forma parte del activo de la organización para el logro de una buena competitividad.

En tal sentido Osorio (2008) plantea que:

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan. (...) Tomando en cuenta sugerencias de los empleados, innovando y fomentando la participación y el liderazgo eficaz (p. 203).

Adicionalmente para desarrollar, fomentar y mantener el buen clima en la organización y a los empleados en la misma, es importante contar con una estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la institución. Siendo, el clima organizacional una estrategia en la gestión de personal que permitirá concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos, conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles en la efectividad del personal. Es por ello que David (1994) afirma lo siguiente:

A través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades, se establecen las prioridades, se diseñan los planes, se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades, se delimitan las tareas, se formulan y evalúan los proyectos, indicando que “las estrategias son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo y algunas de ellas están orientadas a la adquisición, el desarrollo de los productos, la expansión geográfica y la penetración en el mercado, entre otros (p. 98).

Esta situación contrasta con los planteamientos de Drucker (1999), al referirse:

Cuando se trata de imprimir cambios a los modos de abordar la gestión de los recursos, se necesita la colaboración de todos, ya que las renuencias por resistencia a modificar los usos consolidados pueden dar al traste con cualquier iniciativa de mejora (p. 221).

Hoy en día, es una realidad la frecuencia del poco aporte de la alta gerencia hacia el recurso humano, en lo que al desarrollo del personal se refiere. Todo esto podría incidir en el clima organizacional, porque sin un buen desenvolvimiento de este recurso no puede haber una productividad organizacional exitosa que genere resultados favorables.

De esta situación no se escapa el Departamento de Recursos Humanos del Hospital “Dr. Israel Ranuarez Balza”, ubicado en San Juan de los Morros, que a través de una indagación realizada por la investigadora se pudo inferir que, en la mencionada organización, existe duda acerca de proporcionar al personal los medios necesarios para que se desarrollen, careciendo de políticas de crecimiento profesional, así como alternativas para su capacitación, tales como cursos, talleres y seminarios. De igual manera, se duda para implementar la proporción de estímulos no monetarios al personal de la institución sanitaria (paseos, reconocimientos, jornadas de tiempo libre, entre otros). También la escasa participación en la toma de decisiones organizacionales incide en la falta de fomento del trabajo en equipo y acciones dirigidas a impulsar y despertar el sentido de pertenencia, influyendo en la creación de un clima organizacional no acorde a las actuales exigencias del desarrollo de la humanidad.

Todo lo anterior conlleva a inferir que la institución sanitaria objeto de estudio, carezca de políticas de desarrollo de personal ajustadas a resaltar la eficiencia y eficacia organizacional, por lo que estas debilidades producen una imagen negativa de la misma en la comunidad donde tiene su radio de acción. Por lo antes expuesto, es importante tener presente la importancia del Clima Organizacional, el cual posee como función ser un vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores. Principalmente en el hecho de que muestra en forma global las actitudes, las creencias y los valores de los miembros de la organización, que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima institucional, todo esto hace que se vuelva importante para un administrador.

De allí que surge la iniciativa de emprender un proceso investigativo orientado a dilucidar estos planteamientos, así como dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las políticas de desarrollo del personal que tiene establecido el Departamento de Recursos Humanos del Hospital “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros?

¿Cómo se lleva a cabo la gestión del personal en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros?

¿Cuáles serían los fundamentos teóricos de unos lineamientos de gestión orientada al logro de un buen clima organizacional en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Hospital “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros, estado Guárico.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión del personal en el Departamento de Recursos Humanos. Diagnosticar las políticas de desarrollo del personal establecidas en el Departamento de Recursos Humanos.
- Diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del clima organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

Importancia de la Investigación

En un sentido social, la presente investigación pretende convertirse en un importante aporte tanto para el Hospital "Dr. Israel Ranuarez Balza" de San Juan de los Morros como al resto de los hospitales, por lo que se espera contribuya a adecuar el clima organizacional, mejorar la competitividad organizacional y el beneficio de la sociedad en general. De allí, se deduce la importancia del tema objeto de estudio, ya que por medio del mismo se dará respuesta a la necesidad que tiene la organización en elevar el nivel de competitividad y con ello aumentar la credibilidad hacia la comunidad donde opera.

De acuerdo con esta perspectiva, la investigación constituye relevante iniciativa, dado que hará un aporte teórico indispensable que se traducirá en la revisión y análisis de diferentes tópicos relacionados con el clima organizacional, desde la perspectiva de diferentes fuentes de información.

Desde el punto de vista investigativo, el estudio contribuye al enriquecimiento de las ciencias administrativas, al emplear procedimientos y métodos acordes con el nivel de cientificidad necesaria, con lo que serviría adicionalmente como base y sustento para investigaciones posteriores dentro de la temática estudiada.

En lo institucional, se ofrece una alternativa académica que pretende utilizar y mejorar los procedimientos llevados a cabo en la gestión del recurso humano; proporcionando una oportunidad a la institución de formar su personal de una manera más placentera, estableciendo líneas de acción vinculadas a propiciar un buen clima organizacional.

La investigación se justifica desde el marco legal, dado a que reposan en las referidas leyes normativas legales que permiten llevar a cabo el estudio con un amplio sustento que le dan valor práctico para orientarla, así como permitir el seguimiento con carácter legal y ajustarse a las doctrinas direccionales que están presentes.

Como se expresa en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOCYMAT (2005) la cual establece en su artículo 5:

A los efectos de las materias de promoción de la seguridad y la salud en el trabajo y de la prevención de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales y otras materias compatibles, así como el estímulo e incentivos de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, las disposiciones de la presente Ley también son aplicables a las actividades desarrolladas por los trabajadores y trabajadoras no dependientes (p. 221).

Mientras que Brancato y Juri (2011) indican que es: “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p. 5).
Ambiente de trabajo

Para un correcto desempeño laboral el lugar de trabajo debe ser amigable para los empleados. Es por ello que para Robbins (2011) existen diversas fuerzas ambientales que están requiriendo de los gerentes la habilidad para poner en práctica programas extensos dirigidos a garantizar el éxito organizacional.

Liderazgo

El liderazgo es un elemento esencial en toda organización para la creación de un clima favorable y acorde con las labores que en la misma se realiza. Es por ello que para Heredia. (2015):

El liderazgo como elemento de la cultura organizacional debe, a través del carisma, proporcionar una visión y sentido de misión clara, originar orgullo, obtener respeto y confianza de los miembros de la organización; asimismo, el líder debe ser el primero en reconocer el valor de una idea novedosa o de una nueva manera de hacer las cosas, siendo estas las variables que originan la innovación dentro de la empresa (p. 52).

Así mismo López (2006) citado por Heredia (2015) establece que:

El carisma como aspecto fundamental del liderazgo, se logra obtener y desarrollar a través del reconocimiento, el respeto y la confianza proporcionada por el líder a sus seguidores, fortaleciendo en ellos una imagen ideal, que se constituye en una fuente de inspiración (p.52).

La cultura organizacional

En cuanto a la cultura organizacional Heredia (2015) indica que:

Representa un sistema de significado común entre los miembros de una organización, lo cual la distingue de otras. Comprende todo lo que se enseña directa o indirectamente a los miembros de un grupo, está conformada por los patrones o sistemas de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Estos valores compartidos determinan, en gran parte, lo que los empleados ven y cómo responden a su mundo (p. 47).

Sin embargo, Rivas (2008) establece que:

Las formulaciones gerenciales en torno a la definición tan discutida de cultura se presenta en tres tendencias: 1) la cultura como una variable externa, independiente y transmitida a la empresa por sus miembros, 2) la cultura equivale a un parámetro informal que se desarrolla en el interior de la organización manifestándose en los valores, ritos y rituales, siendo estos posiblemente manipulados por la gerencia, y 3) la tendencia donde la cultura puede estar dentro de lo formal e informal, es decir, en todos los ámbitos que conforman la organización (p. 45).

En este contexto, para Robbins (2011) es el:

Conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera como los miembros de una organización se relacionan y hacen las cosas, la cual es propia de un grupo social, se aprende dentro de él y se transmite a las generaciones futuras (p. 68).

La identidad

La identidad de un personal con la institución en la cual realiza sus actividades está ligada a la misión de esta organización tal como lo plantea Drucker (2010), como “la razón de ser de la organización, donde se combinan talentos, conocimientos, experiencias y, sobre todo, el compromiso de toda su gente” (p. 124).

Según Robbins (2011):

Es la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. Se conforma a partir de tres elementos que le dan su caracterización: 1. El conceptual, 2. El visual, 3. El sonoro (p. 51).

La Comunicación

Heredia (2015) “la comunicación es el punto de partida del estudio de la cultura organizacional, siendo una práctica constante y unificadora que permita la continua actualización de los planes, garantizando el éxito de las empresas que deben competir y sobrevivir en tiempos de crisis” (p. 55).

El Énfasis Estratégico

Según Robbins (2011):

Es la búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planificación estratégica aplicada. Por tal razón, el fortalecimiento de la Finalmente cultura organizacional requiere un énfasis estratégico en la comparación de valores individuales, el acuerdo de valores compartidos, la declaración de los valores y la comprensión de la cultura organizacional (p. 58).

Lugar donde se desarrolla la Investigación

El presente estudio se desarrolla en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”, el cual se encuentra ubicado en la calle Santa Isabel S/N, de la ciudad de San Juan de los Morros. Municipio autónomo Juan German Roscio Nieves del Estado Guárico. El nombre de este Hospital es en honor al Dr. Israel Ranuárez Balza, quien prestó su servicio en el viejo Hospital Guárico como Anestesiólogo, eminente Médico nacido en la población de Zaraza, ganándose el aprecio del pueblo guariqueño. El Hospital General “Dr. Israel Ranuárez Balza” es considerado de Tipo II. Fue construido para atender la población Sanjuanera y otras comunidades vecinas como: El Sombrero, Ortiz, Parapara, San José y San Francisco de Tiznados; además de poblaciones del Sur de Aragua como: San Sebastián de los Reyes, Camatagua, Carmen de Cura, Barbacoas y otras.

Al inicio de sus actividades ofreció los servicios de los departamentos clínicos de Gineco-Obstetricia, Cirugía, Pediatría y Medicina General y cuenta con ciento cincuenta y cuatro (154) camas presupuestadas, así como también una sala de parto y cuatro (4) pabellones quirúrgicos y sus servicios de emergencias las 24 horas del día. Desde su inicio hasta la actualidad, el Hospital ha sufrido modificaciones en su organización y funcionamiento, con las aperturas de los servicios de Nefrología, Rehabilitación, Terapia Intensiva y Unidad de Atención del Paciente Diabético. La institución debe cumplir con el propósito fundamental de sus acciones oportunas y eficaces al individuo, la familia y comunidad, en el proceso de salud, enfermedad, basada en el respeto y el derecho que el ser humano tiene a su salud.

Marco Metodológico

El presente estudio se elaboró bajo el paradigma positivista, por cuanto el objeto de estudio es el observado y no interrelaciona con la investigadora. El enfoque elegido fue el cuantitativo, por cuanto se determinaron las causas de las políticas de desarrollo del personal que se implementan en la institución bajo estudio. La modalidad elegida fue el de proyecto factible, por cuanto se proponen los lineamientos estratégicos para fortalecer el clima organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros, estado Guárico.

En cuanto al tipo de investigación, se seleccionó la de campo, motivado a que los datos fueron recolectados través de quienes laboran en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”. Con respecto al nivel del estudio, de acuerdo a los objetivos de la presente investigación, el presente estudio es de tipo descriptivo.

Población y Muestra

La población del presente estudio estuvo representada por el personal que labora en los departamentos administrativos y de mantenimiento del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”, estando conformada por 80 personas. Por tal razón la misma es considerada de tipo finita. Con respecto a la muestra es de tipo censal y queda conformada por los 80 individuos que hacen vida en los departamentos administrativos y de mantenimiento del Hospital estudiado.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la encuesta, la cual fue empleada para recoger los datos de interés entre la población estudiada. Con relación a los instrumentos de recolección de datos, en esta investigación se usó el cuestionario, el cual fue aplicado a los empleados que forman parte de la población del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”, con la finalidad de recabar datos sobre las variables en estudio. En este sentido, se aplicó el cuestionario con varias alternativas de respuesta (tipo Likert). Igualmente se emplearon el cuaderno de nota, el fichaje y la clasificación de los datos obtenidos.

Técnicas de análisis de los datos

En cuanto a la técnica de análisis de los datos, se procedió con el uso de la estadística descriptiva, a la elaboración de cuadros y gráficos, de acuerdo con las frecuencias y porcentajes obtenidos

Resultados

En el presente apartado, se presenta el análisis de los resultados del estudio, una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, los cuales se distribuyeron en tablas de frecuencia y la aplicación de porcentajes en las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems del instrumento. En este sentido se muestra a continuación la agrupación de los datos obtenidos, luego de la aplicación del cuestionario y el análisis de los resultados conseguidos del personal que labora en los departamentos administrativos y mantenimiento del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”.

Seguidamente se muestra el cuadro 1, el cual proporciona las características del diagnóstico realizado a las políticas de desarrollo del personal que tiene establecido el Departamento de Recursos Humanos del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros.

Cuadro 1. Políticas de desarrollo del personal

N ^o	Descripción del ítem	1		2		3		4	
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Se aplican criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral para mejorar su desempeño.	10	12,5	10	12,5	20	25	40	50
2	En la institución se emplea la rotación constante de las tareas y funciones del personal.	10	12,5	10	12,5	20	25	40	50
Total		10	12,5	10	12,5	20	25	40	50

En el cuadro 1, se muestra con respecto a los criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral para mejorar su desempeño. se puede apreciar en los resultados lo siguiente:

Un 12,5% de los individuos encuestados indican que Siempre los directivos aplican criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral para mejorar su desempeño. Mientras un 12,5% de los consultados establecen que Casi Siempre los directivos aplican criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral para mejorar su desempeño, entre tanto un 25% de los estudiados manifiestan que A veces los directivos aplican criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral para mejorar su desempeño y el 50% de los entrevistados mencionaron que Nunca los directivos aplican criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral para mejorar su desempeño.

Estos resultados conllevan a deducir que se aplican en bajos porcentajes criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral en busca de mejorar su desempeño en la institución hospitalaria.

Con respecto a la rotación constante de las tareas y funciones del personal, el mismo cuadro indica que un 12,5% de los individuos encuestados indican Siempre los directivos aplican rotación constante de las tareas y funciones del personal, mientras que un 12,5% de los consultados establecen que Casi Siempre los directivos aplican rotación constante de las tareas y funciones del personal, entre tanto un 25% de los estudiados manifiestan que A veces los directivos aplican rotación constante de las tareas y funciones del personal y el 50% de los entrevistados mencionaron que Nunca los directivos aplican rotación constante de las tareas y funciones del personal.

Este resultado demuestra que la rotación constante de las tareas y funciones del personal no son empleadas con regularidad por parte de los directivos de los departamentos estudiados.

A continuación, se presenta el cuadro 2, en el cual se identifica la gestión del personal en el Departamento de Recursos Humanos del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”.

Cuadro 2. Gestión del personal

N°	Descripción del Ítem	1		2		3		4	
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%
3	Se desarrollan programas de adiestramiento del personal.	15	18,75	10	12,5	20	25	35	43,75
4	En la institución se programan actividades de recreación para el personal.	15	18,75	10	12,5	20	25	35	43,75
	Total	15	18,75	10	12,5	20	25	35	43,75

En el cuadro 2, se plasma la opinión que presenta el personal estudiado con respecto al desarrollo de programas de adiestramiento al personal, en el cual se puede apreciar a través de los resultados lo siguiente:

El 18,75% del personal consultado establece que Siempre el directivo desarrolla programas de adiestramiento al personal. Mientras que para el 12,5% indica que Casi Siempre el directivo desarrolla programas de adiestramiento al personal. Sin embargo, para el 25% del personal entrevistado menciona que A veces el directivo desarrolla programas de adiestramiento al personal. Entre tanto para el 43,75% del personal estudiado indican que Nunca el directivo desarrolla programas de adiestramiento al personal.

Lo que significa que, para los consultados, es evidente la falta de desarrollos de programas de adiestramiento del personal que labora en los departamentos administrativos y mantenimiento del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza”.

Se prosigue identificando en el cuadro 2, con respecto a la opinión que presenta el personal con respecto a la programación de actividades de recreación para el personal, se puede apreciar lo siguiente:

Se evidencia que para el 18,75% del personal consultado, el directivo Siempre programa actividades de recreación para el personal. Mientras que para el 12,5% indica que Casi Siempre el directivo programa actividades de recreación para el personal. Sin embargo, para el 25% del personal entrevistado menciona que A veces el directivo programa actividades de recreación para el personal. Entre tanto para el 43,75% del personal estudiado indican que Nunca el directivo programa actividades de recreación para el personal.

Es así como se establece la existencia de fallas en la programación de actividades de recreación para los funcionarios y obreros que laboran en la institución objeto de estudio.

Conclusiones del diagnóstico

De acuerdo con las respuestas emitidas por parte de los sujetos consultados se pudo inferir que son aplicados en bajos porcentajes criterios de diagnóstico para la capacitación de la fuerza laboral en busca de mejorar su desempeño en la institución hospitalaria, así como también la rotación constante de las tareas y funciones del personal no son empleadas con regularidad.

Se demostró la poca existencia de criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano plazo para el personal de la institución objeto de estudio por parte del Departamento de Recursos Humanos del Hospital General “Dr. Israel Ranuarez Balza” de San Juan de los Morros; y, por consiguiente, se indicó que no se revisa periódicamente el desarrollo continuo del potencial humano dentro de las áreas y departamentos de la institución.

Los sujetos encuestados consideraron que dentro de la Institución hospitalaria se establecen condiciones organizacionales en bajos porcentajes, de manera que no es garantizada la buena trayectoria en las áreas que las conforman. Igualmente, se determinó baja participación del personal en las condiciones organizacionales que van en pro de generar cambios en el comportamiento del recurso humano como política de desarrollo del personal.

Así mismo, tanto la asignación de las funciones del personal para conocer el nivel de responsabilidad, así como las responsabilidades que deben poseer mediante una delegación en las tareas específicas; son realizadas regularmente en porcentajes bajos, según la información suministradas por los sujetos de la institución.

Por consiguiente, la población estudiada manifestó, según las respuestas emitidas, que las iniciativas del personal para mejorar el desempeño laboral, así como, las sugerencias individuales presentadas para el logro de los objetivos organizacionales son estimuladas y tomadas en cuenta por la institución en porcentajes bajos.

Se pudo evidenciar que dentro de la institución no son realizadas con frecuencia actividades de interacción con el personal para compartir experiencias de crecimiento organizacional e igualmente no se llevan a cabo reuniones para impartir nuevos conocimientos al personal.

Las políticas de reclutamiento de personal poseen un déficit del 60%, lo que comprueba no poseer una base de datos sobre candidatos hacia cargos para proporcionarles a los Departamentos de la institución hospitalaria.

La escasa valoración de los recursos existentes en la institución para la selección del personal idóneo. Así como la poca regularidad con la cual se determinan las necesidades en cuanto a la calidad del personal requerido para un determinado puesto de trabajo son notables en el presente estudio.

Las funciones de reclutamiento y selección de personal son dispersas, lo cual acarrea que no sea óptima colocación del personal contratado. Así como no son evaluadas las habilidades y actitudes que puedan aprovechar de los candidatos en beneficio de la institución hospitalaria.

Dentro de la Institución Hospitalaria no se aplican políticas de capacitación en los departamentos y áreas, de manera que el personal no es capacitado para la consecución de las metas organizacionales.

Así mismo, los sujetos encuestados manifestaron que no son considerados los objetivos del desarrollo de recurso humano para adecuar el desempeño de los trabajadores a su cargo actual, así como tampoco existe claridad sobre los objetivos para el ascenso del personal.

Igualmente, no es llevada a cabo estrategias y acciones por parte de la Dirección de los Recursos Humanos de la institución para desarrollar y/o perfeccionar al empleado, formándolo en sus actitudes y conductas, para su crecimiento profesional, de manera, que dicho personal no está preparado para asumir tareas complejas en sus puestos de trabajo.

Dentro de la institución no son ejecutados programas educacionales para los diferentes departamentos y áreas que la conforman, generando poca eficiencia organizacional por parte de los empleados y obreros.

Los sujetos encuestados consideraron que, dentro de los departamentos y áreas de trabajo, no se administran óptimamente los recursos tecnológicos para el mejor aprovechamiento del tiempo y esfuerzo humano.

Se pudo inferir, que tanto las necesidades de los usuarios, como la planificación de las actividades no son tomadas en cuenta en el establecimiento de medidas correctivas sobre el servicio brindado en la institución hospitalaria.

Finalmente, el personal de la institución mostró en bajos porcentajes, identificación con los objetivos y metas configuradas por la Dirección general; por consiguiente, las autoridades administrativas no brindan confianza a su personal para el desarrollo de las actividades.

La Propuesta

Con soporte en lo observado, las fortalezas, debilidades relacionadas en los procesos de desarrollo del personal a través de las políticas aplicadas, así como también la gestión del recurso humano y la competitividad organizacional, se orientaron a establecer estrategias con miras a fortalecer y mejorar el clima organizacional del Departamento de Recursos Humanos del Hospital General "Dr. Israel Ranuarez Balza" en cada departamento estudiado y así convertirlo en una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización, como también lograr la eficacia y capacidad para satisfacer las demandas y necesidades de cada departamento.

Así pues, surgieron los siguientes lineamientos

Lineamiento estratégico 1: Reforzar la identificación del empleado con la institución bajo el manejo de políticas de desarrollo.

Acciones:

- El Departamento de Recursos Humanos debe promover la actualización de los programas.
- Tomar decisiones para el mejoramiento continuo del proceso de desarrollo capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional.
- Establecer reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-empleado de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

Lineamiento estratégico 2: Fortalecer la cultura de trabajo, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora.

Acciones:

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

Lineamiento estratégico 3: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la institución está realizando.

Acciones:

- El Departamento de Recursos Humanos de la Institución debe establecer una política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre los trabajadores y dicha institución.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rotafolio de comentarios anónimos.
- Educar a los Jefes de departamentos en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que, de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

Lineamiento Estratégico 4: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y empleado, y que al mismo tiempo el empleado logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

Acciones:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza del personal al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos, de esta forma el director o jefe de departamento logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

Lineamiento Estratégico 5: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través del proceso de gestión del personal de acuerdo a los planes que dicha organización posee.

Acciones:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, y departamento.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Optimización y ejecución de los planes de carrera o planes de movilización del personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Coordinación del Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la institución.
- Determinar los recursos humanos necesarios para cada área de la institución.
- Elaborar archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la institución.
- Crear un diseño para la aplicación de entrevistas de selección dirigida o mixta.
- Realizar análisis y descripción de puestos para determinar los requisitos que el puesto exige a su ocupante.
- Elaborar un plan para evaluar el desempeño, lo cual permita la identificación de personal con potencial para ocupar diversos puestos y la estructura organizacional.
- Identificar las necesidades de capacitación a través del análisis de los principales procesos técnicos y administrativos de la institución y descripciones de los puestos.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en las áreas, se le dificultan al empleado continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la institución un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

Lineamiento Estratégico 6: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.

Acciones:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Dirección General y el Departamento de Recursos Humanos la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios trabajadores.

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la institución.

Lineamiento Estratégico 7: Mantener el ambiente físico óptimo para que el personal empleado se sienta cómodo en sus labores.

Acciones:

- Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde labore el personal y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la institución.

Lineamiento Estratégico 8: Proporcionar al personal empleado de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura.

Acciones:

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial.
- Evaluar la cantidad de personal de guardias.
- Los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.

Recomendaciones

Se recomiendan aplicar los lineamientos estratégicos para lograr un óptimo clima organizacional.

Referencias

- Brancato B. y Juri F. (2011). "¿Puede influir el clima laboral en la productividad?" Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Brench (1998). Administración. 7ma edición. Editorial: S.A de C.U. Thomson.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Personal*. Serie de Iniciación a la Administración. 2da. Edición. Santa Fé de Bogotá - Colombia: Editorial Nomos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. McGraw Hill. México. Recuperado de : <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Drucker P. (1999). *El poder de las pequeñas ideas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (2010). *Llega una nueva organización a la empresa*. Harvard Business Riview. Ediciones DEUSTO, Boston
- Galicia S., García M. y Hernández L. (2017). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Tepexi 4(8) Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. México. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- Giraldo M. (2008) *Gestión de recursos humanos y relación de trabajo en el siglo XXI*. TEACS, 1(1). Recuperado de: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art5-Giraldo.pdf>
- Gonçalves A. (2011). "Dimensiones del clima organizacional". Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Heredia O. (2015) *Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los centros de distribución de consumo masivo de empresas de alimentos y bebidas no alcohólicas*. Trabajo de grado para optar al título de magister en administración, ante la Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2166/oheredia.pdf?sequence=1>
- Ivancevich J. y Lorenzi P. (1997) *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.
- LOPCYMAT (2005) *Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo*. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005. Recuperado de: <https://www.medicinalaboraldevenezuela.com.ve/archivo/LOPCYMAT.pdf>
- Luna V. y Pezo A. (2005) *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Edición del Convenio Andrés Bello. Bogotá.