

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**“PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS”**

**NANCYE DOROTHY BROWN MÉNDEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL  
HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS”**

**TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**POR**

**NANCYE DOROTHY BROWN MÉNDEZ**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010**

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahon
VOCAL II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL V:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, Inciso 6.7, Subinciso 6.7.1 Subsubinciso 6.7.1.1. del Acta 27-2008 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 7 de noviembre de 2008.

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía
SECRETARIO:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala 19 julio de 2010

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad

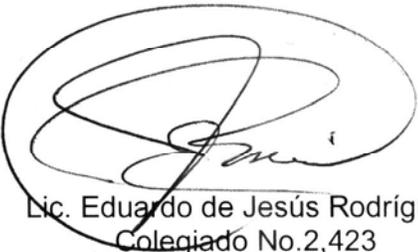
Respetable Lic. Secaida:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en atención a la designación de su despacho, procedí a asesorar a la estudiante Nancye Dorothy Brown Méndez, carné 2002-13416, en la elaboración de su trabajo de tesis: **PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS.**

Al respecto me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis, cumple con los aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Nancye Dorothy Brown Méndez, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez  
Colegiado No.2,423  
Administrador de empresas



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

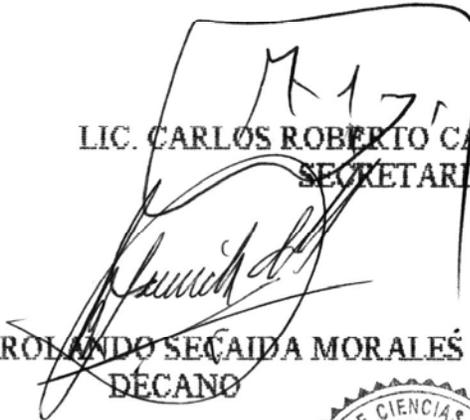
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TRES DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.6, subinciso 4.6.1 del Acta 16-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de octubre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACION 145-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS", que para su graduación profesional presentó la estudiante **NANCYE DOROTHY BROWN MÉNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DÉCANO



Smp.



**Acto que dedico a**

**Dios:** Por acompañarme, ser la luz en el camino de mi vida y mi fuerza para vivir con valor.

**Mis padres:** Catty y Carlos, por ser los líderes que me han brindado su incondicional amor, guía y apoyo en el alcance de mis metas a lo largo de mi vida.

**Mi hermana:** Dafny, por ser mi mejor ejemplo de fuerza y perseverancia.

**Mi sobrino:** Rayan, por hacer mejor mi vida con su presencia.

**Mis amigas:** En especial a Gladys, Laura y Marcy por conformar mi equipo óptimo de trabajo, por ser mis compañeras de sacrificios pero también de alegrías y éxitos académicos y personales.

**Todos los docentes y autoridades de la Escuela de Administración:** Por el conocimiento que me brindaron, particularmente a los licenciados Eduardo Rodríguez, Carlos Hernández y Edith Siekavizza, por el apoyo para la culminación de ésta meta.

**Mi amada Universidad de San Carlos de Guatemala:** Dueña de mi admiración y cariño, por que en ella he pasado una de las mejores etapas de mi vida.

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1. Gestión del Talento Humano	1
1.1 Procesos de Gestión del Talento Humano	1
1.2 Procesos para retener a las personas	3
1.3 Programa de relaciones entre los empleados	5
a. Definición	5
b. Características de las buenas relaciones entre los empleados	6
c. Elementos de las relaciones entre los empleados	7
• Comunicación	7
• Cooperación	11
• Asistencia	16
• Disciplina y conflicto	24
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS</b>	
2.1 Metodología de investigación	29
2.2 Antecedentes de la unidad objeto de estudio	30
2.2.1 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	30
2.2.2 Hospital General de Accidentes del IGSS	30
2.2.3 Departamento Administrativo	32
2.3 Análisis de las condiciones en que se relacionan los empleados	36
2.3.1 Comunicación	39

2.3.2	Cooperación	44
2.3.3	Asistencia a los empleados	46
2.3.4	Disciplina	50
2.4	Resumen cuantitativo del diagnóstico “Relaciones entre los empleados”	53

### **CAPÍTULO III**

#### **PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS**

3.1	Descripción de la propuesta	60
3.2	Esquema de comunicación	61
3.2.1	Sistema de sugerencias	66
3.2.2	Propuesta para la implementación de INTRANET	70
3.2.3	Prácticas de comunicación	71
3.3	Esquema de cooperación	81
3.3.1	Conformación de los equipos de trabajo para mejorar la cooperación	83
3.3.2	Conformación de círculos de calidad	86
3.4	Esquema de asistencia al empleado	90
3.4.1	Asistencia al empleado	92
3.5	Esquema de aplicación de disciplina	96
3.5.1	Comunicación de las reglas	97
3.5.2	Código de ética	100
3.5.3	Documentación de los hechos	107
3.5.4	Aplicación de disciplina	112
3.6	Socialización del programa de relaciones entre los empleados	115
3.6.1	Enfoque sistémico	115
3.6.2	Objetivo general	116
3.6.3	Definición de temas	117

3.6.4	Objetivo específico	117
3.6.5	Programación de capacitación	118
3.6.5.1	Justificación de la Inversión	120
3.6.6	Implementación del programa de sensibilización	120
3.6.7	Ejecución de temas	120
3.6.8	Evaluación de temas de sensibilización	121
3.7	Implementación de la propuesta	123
3.8	Costo de implementación	124
	Conclusiones	126
	Recomendaciones	127
	Bibliografía	128

## INDICE DE CUADROS

	Página
1. Introducción a los resultados cualitativos del diagnóstico	36
2. Cuadro de resumen, elemento comunicación	55
3. Cuadro de resumen, elemento cooperación	56
4. Cuadro de resumen, elemento asistencia	57
5. Cuadro de resumen, elemento disciplina	58
6. Programa de Relaciones entre los Empleados	60
7. Modelo de evaluación de sugerencias	67
8. Evaluación de sugerencias por comisión	67
9. Procedimiento de implementación de sugerencias	69
10. Elemento comunicación	80
11. Conformación de equipos de trabajo	83
12. Formato de orden del día	85
13. Formato informe de reunión	85
14. Desarrollo de la reunión	88
15. Cuadro sinóptico del elemento cooperación	89
16. Cuestionario del empleado con problemas	91
17. Registro de ingreso	93
18. Control de avance	94
19. Observación de conducta	95
20. Cuadro sinóptico del elemento asistencia al empleado	95
21. Faltas leves y graves	98
22. Amonestaciones para aplicar disciplina	99
23. Para conferir audiencia	108
24. Llamada de atención verbal	109
25. Amonestación escrita	110
26. Acta, constancia de los hechos	111
27. Veredicto del comité investigador	113
28. Aplicación de disciplina progresiva	114

29. Cuadro sinóptico del elemento disciplina	114
30. Programación de capacitación	119
31. Cuadro de ejecución de temas	121
32. Evaluación de la sensibilización	122
33. Plan de implementación de la propuesta	123
34. Presupuesto de implementación	124

## INDICE DE GRÁFICAS

	Páginas
1. Procesos de la Gestión del Talento Humano	3
2. Los procesos para retener a las personas	4
3. Proceso de Asistencia al Empleado	17
4. Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow	22
5. Organigrama General Actual, Hospital General de Accidentes Del IGSS	32
6. Organigrama Específico Actual, Departamento Administrativo del HGA del IGSS	34
7. Organigrama Nominal, Departamento Administrativo del HGA del IGSS	35
8. Tipos de comunicación	39
9. Flujos de comunicación	41
10. Factores condicionantes	42
11. Cooperación en el trabajo	44
12. Satisfacción en el trabajo	46
13. Satisfacción del empleado con la institución	48
14. Conocimiento del Acuerdo 1090	50
15. Prácticas disciplinarias	52

## INDICE DE TABLAS

	Página
1. Factor comunicación	54
2. Factor cooperación	55
3. Factor asistencia	56
4. Factor disciplina	57

## INDICE DE ILUSTRACIONES

	Página
1. Formas de transmitir el mensaje	72
2. Consejos para comunicar	73
3. Prácticas del buen escucha	75
4. Frases recomendadas en la comunicación	77

## INDICE DE FIGURAS

	Página
1. Comunicación descendente	63
2. Comunicación ascendente	64
3. Comunicación horizontal	65
4. Canales de comunicación	65

## INTRODUCCIÓN

La administración es una ciencia caracterizada por ser transversal, sus áreas de especialización lo demuestran, debido a que han cobrado gran valor a medida que el tiempo ha pasado, y cada una tiene su debido lugar en la administración de empresas, sin embargo en la era del conocimiento y la información, existe una área de especialización que ha cobrado mayor importancia en las empresas, la moderna Gestión del Talento Humano.

Se habla de gestionar el capital más importante que las empresas poseen, ese capital es el intelectual, ese conjunto de conocimientos, experiencia, aptitudes y actitudes que las personas aportan a las organizaciones, y que se transforman en la verdadera ventaja competitiva de cada empresa, haciendo que las cosas sucedan, claro está si se sabe gestionar de la manera adecuada.

La moderna gestión del talento humano, se ha convertido en un reto para las organizaciones, debido a que tienen bajo su responsabilidad ofrecer al capital humano las condiciones necesarias, en cada organización, para desenvolverse adecuadamente, tomando en consideración cada uno de los 6 procesos de la gestión del talento humano, desde admitir a las personas ideales a la organización, ubicarlas en donde ellas se sientan cómodas, según sus competencias, proporcionarles la adecuada remuneración, provocando su desarrollo profesional, retenerlas y monitorear su avance y desempeño en la organización.

Para algunas organizaciones existen prioridades, dependiendo del grado de avance que tengan con respecto al dominio de la gestión del talento humano.

Pero no puede negarse que para toda organización es importante retener el talento humano que ya posee, y un subsistema de la retención de personas es

un programa de relaciones entre los empleados, el cual puede ser estudiado de manera externa, cuando se establecen relaciones con los sindicatos para negociar mejoras colectivas, y de manera interna, cuando se procura establecer relaciones armoniosas y adecuadas entre los colaboradores así como, entre los jefes inmediatos y los colaboradores.

Todo lo anterior para proporcionarles calidad de vida laboral, evitar conflictos, solucionarlos de la mejor manera, y aprovecharlos para darle crecimiento a la organización a través de sus colaboradores.

Cuando una organización se enferma lo hace a través de las personas, y es necesario establecer técnicamente los procedimientos a seguir para poder restablecer las relaciones laborales armoniosas, se hace de mayor importancia cuando se trata de un departamento de una Institución autónoma, que brinda un servicio de gran importancia como lo es el seguro social.

En el capítulo I, se encuentra la fundamentación teórica que sustenta la posterior investigación y propuesta, enfocándose en el proceso de mantenimiento de las personas, describiendo cuatro factores principales.

El capítulo II, contiene el diagnóstico que incluye el análisis de cada uno de los factores componentes del programa de relaciones entre los empleados. Se presenta un conjunto de fichas informativas de cada factor puesto a prueba, y un resumen del estado de la institución en cuanto a las relaciones entre los empleados que laboran en el Departamento Administrativo.

El tercer capítulo contiene la propuesta de solución a los problemas encontrados, las herramientas de cada uno de los factores estudiados para fomentar las relaciones armoniosas entre los colaboradores de la unidad objeto de estudio, integrados en un programa de relaciones entre los empleados, considerando

una comunicación eficiente apoyada en un programa de sugerencias, la presencia de cooperación entre los colaboradores fomentada por la conformación de equipos de trabajo, asistencia al empleado como apoyo de parte de la institución hacia las personas que presenten problemas que afecten sus actividades laborales y relaciones interpersonales, así como la aplicación de disciplina, socializando los factores relevantes de ésta.

Al finalizar se plantean las conclusiones derivadas del estudio y elaboración del presente documento, en las cuales se ven comprobadas la hipótesis y objetivos específicos descritos en el plan de investigación, proporcionando las recomendaciones pertinentes, con el fin de animar al Departamento Administrativo del HGA del IGSS, a fomentar las armoniosas relaciones interpersonales.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Un programa de relaciones entre los empleados, es un subsistema del mantenimiento de las personas, el cual es el proceso quinto proceso de la moderna gestión del talento humano, el tema “relaciones con los empleados”, desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato, puede enfocarse de dos maneras, interna y externa.

De manera externa estudia y fomenta las exitosas relaciones de la empresa con los sindicatos de trabajadores formados.

De manera interna estudia y fomenta las relaciones de la empresa con los colaboradores sin intermediarios, las relaciones exitosas entre los mismos colaboradores. Siendo el enfoque interno, es el que se utilizará en ésta investigación.

#### **1. Gestión del Talento Humano**

“Es un conjunto de prácticas de recursos humanos, es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo” (4:2)

Para gestionar el talento humano, el autor Idalberto Chiavenato propone seis procesos principales, que son consecuentes.

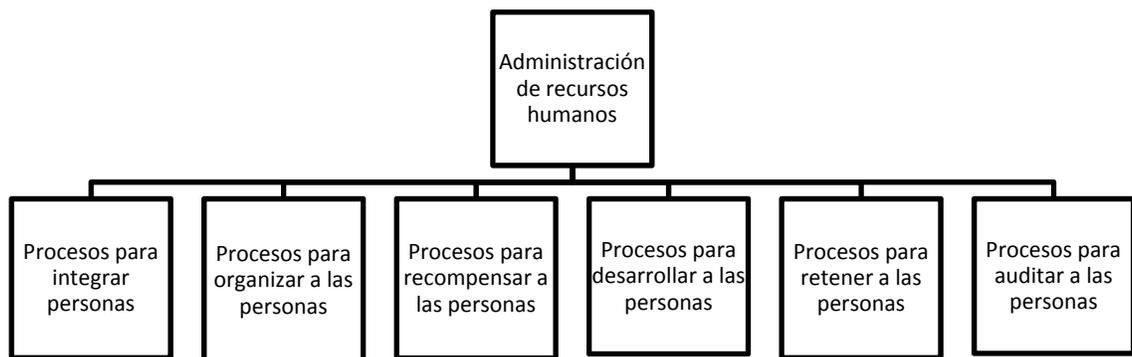
#### **1.1 Procesos de Gestión del Talento Humano**

“La administración de recursos humanos –ARH-, es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

- ✓ Procesos para integrar personas: son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- ✓ Procesos para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- ✓ Procesos para recompensar a las personas: son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- ✓ Procesos para desarrollar a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implica la información y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- ✓ Procesos para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- ✓ Proceso para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa” (4:16)

Estos procesos tienen estrecha relación entre sí, porque unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para recompensar a las personas, tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo.

**Gráfica # 1**  
**Procesos de la Gestión del Talento Humano**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Figura 1.7. Los seis procesos de la administración de recursos humanos

## 1.2 Procesos para retener a las personas

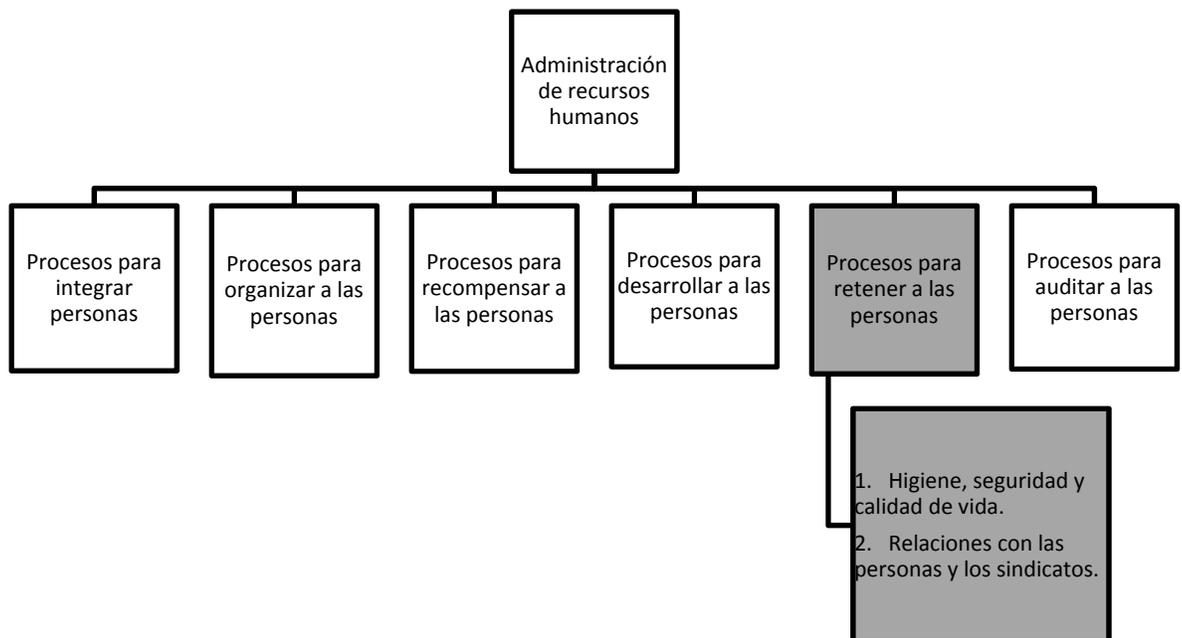
“Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que los gerentes de línea puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En ese contexto, las

relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura. Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y el tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración” (4:444)

**Gráfica # 2**

**Los procesos para retener a las personas**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Figura VI. 1 Los procesos para retener a las personas.

### **1.3 Programa de relaciones entre los empleados**

#### **a. Definición**

Un programa de relaciones entre los empleados es una herramienta que proporciona lineamientos y políticas basadas en los factores de las relaciones entre personas, para mejorar las condiciones en las que se desenvuelven e interactúan entre ellos.

“Son actividades de la administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización” (14:450)

Las relaciones entre los empleados es un “subsistema para la retención de los recursos humanos, que exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas,” (5:357)

“Las relaciones entre los empleados se bifurcan, por un lado en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores” (5:357)

**Para efectos de la investigación de relaciones entre los empleados en el Departamento Administrativo, del Hospital General de Accidentes del IGSS, el enfoque que se estudiará será el interno.**

Idalberto Chiavenato hace énfasis en que “las actividades de relaciones entre los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Estas barreras son consecuencia de factores organizacionales o personales. Cualquiera que sea su origen, las actividades de

relaciones con los empleados buscan establecer comunicación directa de dos vías, para proporcionar asistencia mutua y lograr el involucramiento”. (4:447)

“Las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender a sus necesidades personales y familiares”. (4:447)

Idalberto Chiavenato es el único autor que le da un enfoque interno a las relaciones con los empleados, nombrándola “relaciones entre los empleados”, la cual se basa en mantener relaciones agradables entre las personas y entre la empresa y los colaboradores, sin relacionarse directamente con los representantes de los trabajadores, es decir los sindicatos.

#### **b. Características de las buenas relaciones entre los empleados**

Las principales características, están basadas en la teoría “Y”, planteada por Douglas McGregor, e indican lo siguiente:

- “La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo, para los colaboradores es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas gustan de ejercer autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas.
- Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades” (4:361).

Y de las anteriores se derivan las siguientes, siendo más específicas:

- Comunicación honesta y clara.
- Mantener acuerdos.
- Sinergia y empatía entre colaboradores.
- Prácticas de solidarismo entre los compañeros de trabajo.
- Sentimiento de orgullo por el trabajo y la empresa.

- Control sobre sus tareas, se minimiza la supervisión.
- Plena satisfacción por las tareas elaboradas con éxitos.

### **c. Elementos de las relaciones entre los empleados**

Milkovich y Boudreau dicen que “las principales decisiones de los gerentes de línea cuando diseñan un programa de relaciones entre los empleados deben incluir:

- Comunicación
- Cooperación
- Asistencia
- Disciplina” (4: 447)

#### **• Comunicación**

“Es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”. (6:53)

Idalberto Chiavenato se refiere a la comunicación como uno de los elementos fundamentales, dentro de un programa de relaciones entre los empleados, debido a que “la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales” (4:447)

“En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para:

- el funcionamiento interno de la empresa, porque integra las funciones gerenciales;
- establecer y diseminar las metas de una empresa;
- desarrollar planes para su logro;
- organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva;
- seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización;
- liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir; y
- controlar el desempeño” (12:486)

Según Koontz y Weihrich, los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- “**Emisor:** la acción empieza con el emisor, que tiene un pensamiento o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor. Si bien es usual pensar en la codificación de un mensaje en un lenguaje hablado, hay muchas formas más para codificar, como traducir el pensamiento a un lenguaje de cómputo.
- **Canal:** la información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor.
- **Mensaje:** puede ser oral o escrito, y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales.
- **Receptor:** debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos. El paso siguiente es la decodificación, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos.
- **Mensaje:** Es lo que se quiere transmitir
- **Ruido:** es cualquier cosa trátase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación

- **Realimentación:** para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener realimentación. Nunca podemos estar seguro si un mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación. ” (12:487)

“En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Por tradición, la comunicación descendente era resaltada, pero hay amplia evidencia de que los problemas se presentaran si la comunicación solo fluye hacia abajo. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente” (12:491)

- **“La comunicación ascendente:** viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional” (12:492)
- **“La comunicación descendente:** fluye de personas en los mas altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.” (12:492)
- **“La comunicación cruzada:** la comunicación cruzada combina el flujo horizontal del información, entre personas al mismo nivel organización o a uno similar, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles que no tiene relaciones de reporte directas entre ellas” (12:495)

Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.

- **“Comunicación escrita, oral y no verbal:** los medios de comunicación escrita y oral tiene características favorables y desfavorables en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro. Además, se

pueden emplear ayudas visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita”. (12:494)

o **Barreras e interrupciones en la comunicación**

- ✓ **Falta de planeación;** “con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar o a escribir, sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje” (12:497)
- ✓ **Suposiciones no aclaradas;** a menudo las suposiciones son ignoradas, pero si no se aclaran “pueden resultar en confusión y pérdida de buena voluntad” (12:497)
- ✓ **Distorsión semántica;** se refiere a la creación de confusión derivado de la ambigüedad de la escritura, redacción y/u ortografía.
- ✓ **Mensajes mal expresados;** “el mensaje puede estar marcado por palabras mal escogidas, omisiones, falta de coherencia, mala organizacional, estructura extraña de la frase, esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado al codificar el mensaje” (12:498)

Una de las herramientas más utilizadas en comunicación, dentro de las organizaciones son los programas de sugerencias, para otorgar eficiencia la comunicación ascendente y descendente.

“Los programas de sugerencias constituyen un método formal para la generación de ideas, evaluación y aplicación de las sugerencias, e ideas aportadas por los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos, el elemento generador, el elemento evaluativo o el elemento de práctica no podrá tener éxito” (16:297)

“El éxito de los programas de sugerencias se hace muy probable si los supervisores mantienen una actitud abierta y receptiva, si la gerencia general

mantiene una actitud de apoyo para el programa y si las evaluaciones se efectúan de modo rápido y eficiente” (16:298)

“Los programas de sugerencias son planes formales para estimular a los empleados en lo individual a recomendar mejoras de trabajo. En la mayoría de las empresas, el empleado cuya sugerencia resulta en ahorros en los costos puede recibir un premio monetario en proporción a los ahorros obtenidos el primer año”. (6:258)

Idalberto Chiavenato enfatiza en la comunicación como un medio para la elaboración de un programa de sugerencias, “el programa de sugerencias está diseñado para solicitar, evaluar e implementar sugerencias ofrecidas por los empleados y recompensar aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la organización”. (4:448)

Keith Davis y John Newstrom indican que la comunicación es importante debido a que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones”. (6:53)

- **Cooperación**

“La organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación”. (6:364)

La cooperación es un factor que se pone a prueba mediante diferentes herramientas entre las cuales cuenta; la conformación de equipos de trabajo y la conformación y uso de círculos de calidad.

El premio de reconocimiento puede ser una iniciativa del gerente o equipo que comunica la contribución del empleado. El premio de reconocimiento puede incluir la celebración del éxito del empleado o el equipo, para estimular a los demás a trabajar en favor de los objetivos de la organización. Además, los reconocimientos “proporcionan retroalimentación sumamente positiva a los colaboradores”. (4:449)

Una forma efectiva de fomentar la cooperación entre los compañeros de trabajo es mediante la conformación de equipos de trabajo.

a. **“Liderazgo:** Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades” (12:440)

“Los componentes del liderazgo: poder; una comprensión fundamental de las personas; la habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional que conduzca” (12:441)

“El principio fundamental del liderazgo es: ya que las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y cuanto más reflejen esta

comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos” (12:443)

E liderazgo es importante para la creación, consolidación y éxito de los equipos, dado que un programa de relaciones entre los empleados, contempla el fomento a la cooperación, por diversas maneras como lo son; círculos de calidad y conformación de equipos de trabajo, ninguno de los anteriores puede llegar a tener el enfoque deseado sin un liderazgo que le proporcione el rumbo, y facilite el logro de sus objetivos comunes.

- b. Equipos:** “un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común. Serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables”. (12:477)

**Formación de equipos:** “no hay reglas definidas para formar equipos efectivos. Sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles. Los miembros del equipo deben estar convencidos de que el propósito del equipo merece la pena, es significativo y urgente. Los miembros del equipo se deben seleccionar de acuerdo con las habilidades necesarias para lograr el propósito. Los equipos deben tener la mezcla de habilidades correcta, como habilidades funcionales o técnicas, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, habilidades de relaciones humanas. El equipo necesita ser guiado por reglas para el comportamiento del grupo, como asistencia regular, confidencialidad, discusiones con base en hecho y la contribución de todos. Las metas y las tareas requeridas se deben asignar al inicio de la formación del equipo. Los miembros deben alentarse entre ellos a través del reconocimiento, realimentación positiva y recompensas”. (12:477)

**Trabajo en equipo:** “Es un grupo de personas que trabajan en conjunto, poseen habilidades que se complementan y que son necesarias para llevar a cabo diversas tareas, la responsabilidad se asume, tanto de forma individual como mutua, funciona sobre una base objetiva: demandas que se reciben y servicios que se ofrecen así como, otra subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. Su éxito depende del contenido del trabajo, la dinámica del equipo, las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus miembros” (9:136)

### **Ventajas del trabajo en equipo**

**“Mayor motivación:** los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos, competencias y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autosuficiencia y pertenencia al equipo.

**Mayor compromiso:** participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales

**Mas ideas:** el efecto de las fuerzas cooperadoras que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario.

**Mayor creatividad:** la creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevas formas de pensamiento y reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas.

**Mayor comunicación:** compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta, contribuye a generar cohesión y afinidad entre los miembros de una organización, así como mejorar el funcionamiento de la misma.

**Resultados más acertados:** cuando las personas trabajan en equipo la soluciones que se propone son mejor razonadas lo que permite una mayor eficacia” (9:147)

### **Beneficios del trabajo en equipo**

- **“Para la empresas:** incrementa la productividad y mejora la calidad de vida.
- **Para los grupos:** reduce los conflictos, aumenta el compromiso con respecto a las metas, y fomenta la apertura al cambio.
- **Para el trabajador:** mejora su autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral”. (10:137)

El trabajo en equipo garantiza cooperación entre los empleados, debido a que los empleados deben ser vistos como una fuente de ideas creativas por las cuales merecen una recompensa, de esa manera las personas que trabajen en equipo, podrán aportar más valor a su trabajo y a la empresa, por ello, la cooperación es parte de un programa de relaciones entre los empleados.

**“Círculos de calidad:** el concepto de círculos de calidad es una forma de resolución de problemas y establecimiento de metas en grupo, centrado primordialmente en mantener y mejorar la calidad del producto” (7:245)

“Los círculos de calidad consisten en grupos de siete a diez empleados de una unidad (o unidades transversas) quienes voluntariamente se encuentran reunidos en forma regular para analizar y hacer proposiciones acerca de la calidad del producto y otros problemas. Las recomendaciones se remiten para una coordinación o comité directivo; las juntas por lo general son una

vez a la semana con duración de una hora dentro del horario de la compañía. Algunas veces estas juntas son presididas por un supervisor, y otra veces las preside un empleado electo por el grupo los líderes son estimulados para crear un alto grado de participación dentro del grupo”. (7:245)

- **Asistencia**

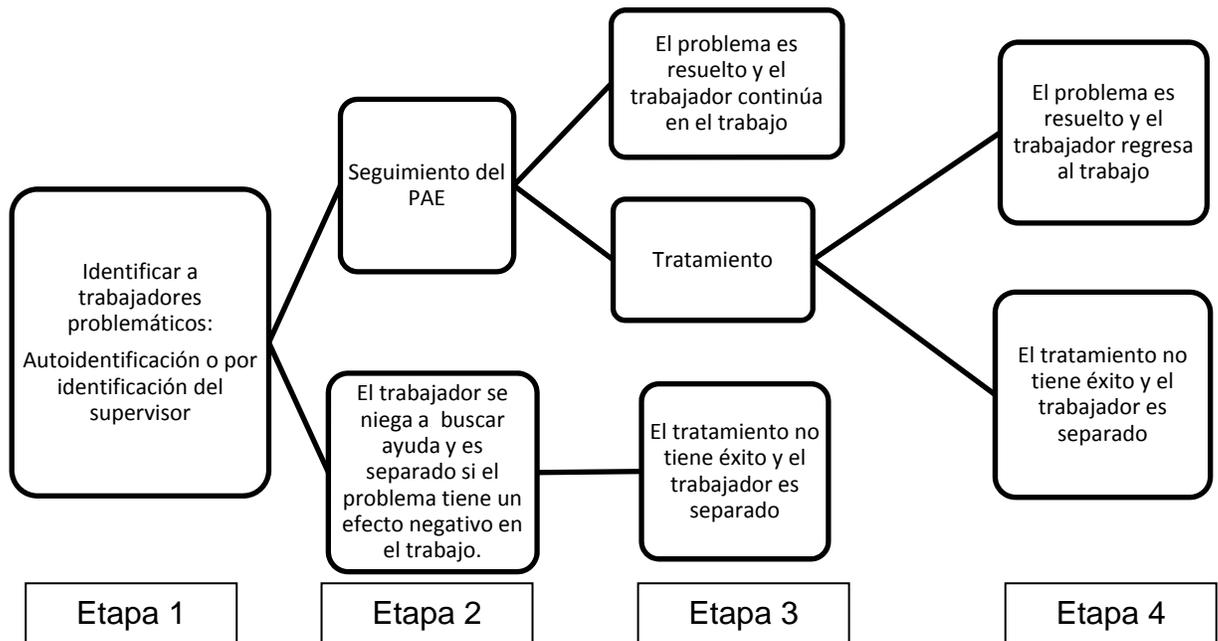
“La organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas”. (4:447)

“Con frecuencia, los gerentes de línea enfrentan problemas de comportamiento de sus subordinados y responden de manera diversa. Una es dejar que el propio subordinado resuelva sus problemas por sí mismo; otra es ayudar al subordinado a través de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con la asistencia profesional promovida por la organización” (4:449)

Idalberto Chiavenato cita “en general, los programas de asistencia a los empleados –PAE- están estructurados para tratar empleados que enfrentan problemas. Los PAE son programas apoyados por las organizaciones que ayudan a los empleados a enfrentar sus problemas personales, que interfieren el desempeño del trabajo”. (4:366)

Al indicar un programa de asistencia al empleado, Idalberto Chiavenato lo divide en cuatro etapas:

**Gráfica # 3**  
**Proceso de Asistencia al Empleado**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Figura 14.2 Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado.

- “Identificar empleados problemáticos
- Consejería del PAE
- Resolución del problema o tratamiento del mismo
- Resolución final del problema o desvinculación del empleado” (4:450)

Wayne Mondy y Robert M. Noe, indican que “un programa de asistencia a los empleados es un enfoque integral que han adoptado muchas organizaciones para manejar el desgaste, la adicción al alcohol y drogas y otras perturbaciones emocionales” (14:385)

Los PAE, pueden manejarse tanto dentro de la empresa o subcontratando a otra que brinde el servicio de manera especializada, de igual forma se enfocan en la salud mental, como la consejería en el abuso de sustancias.

“Muchos de estos programas se han ampliado para incluir asesoría financiera y legal, referencias para cuidados diurnos y cuidados para ancianos así como una serie de diversos servicios, como apoyo en dificultades maritales o familiares, problemas de desempeño laboral, estrés y dolor emocional.” (14:385)

Un tema que sirve apoyo a la asistencia o ayuda a los empleados es la motivación.

**c. Motivación:** “Es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada”. (12:415)

Para Chiavenato es trascendental que los empleados de cualquier organización estén motivados, y dado que el programa de relaciones entre los empleados es un subsistema de retención de los mismos, funciona como un agente motivador.

### **Las teorías X y Y de Douglas McGregor**

“Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y:

“Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes a sí mismos en relación con otros. Este punto de vista requiere algún pensamiento sobre la percepción de la naturaleza

humana. Las teorías X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser “buenas” o “malas”. (12:416)

“Suposiciones de la teoría X: las suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo”(12:416)

“Suposiciones de la teoría Y: McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.

- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no solo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo son utilizadas de manera parcial.(12:416)

“Las suposiciones de la teoría X y Y son solo eso: suposiciones. No son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales. Mas bien, esas suposiciones deben ser probadas contra la realidad” (12:417)

“El gerente efectivo reconoce la dignidad y capacidades, así como las limitaciones de las personas y ajusta el comportamiento como lo exige la situación” (12:417)

“La variedad de tareas y situación requiere diferentes enfoques a la administración. En ocasiones, autoridad y estructura pueden ser efectivas para ciertas tareas”. (12:417)

“Una de las teorías de motivación mas referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuestas por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador. (12:417)

### **Teoría de motivación de Abraham Maslow**

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

“Necesidades fisiológicas: necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades motivaran a las personas.

Necesidades de seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.

Necesidades de afiliación: ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.

Necesidades de estima: Según Maslow una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.

Necesidades de autorrealización: Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse maximizar nuestro potencial y logara algo” (12:417)

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las más aceptadas y utilizadas, y sustenta la creación de un Programa de Asistencia al Empleado, basándose en; que las personas necesitan satisfacer sus necesidades con cierto orden, para poder ser empleados efectivos en la organización.

#### Gráfica #. 4

#### Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow



Fuente: <http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>

- **Teoría de los factores de Herzberg**

“Frederick Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los factores”. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

#### **Factores de higiene (externos)**

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- **Relaciones con los compañeros de trabajo**
- Ambiente físico

- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

**Factores de motivación (internos)**

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción” (19:s.p)

**Calidad de vida**

“La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral(motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional.

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas” (18:s.p.)

- **Disciplina y conflicto**

La organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

“Modernamente el término disciplina se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimiento de comportamiento aceptable para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol. Es el control ejercido por las mismas personas involucradas, sin necesidad de monitoreo externo. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos”. (5:368)

“Factores relacionados con la disciplina:

- La gravedad de los problemas: se refiere a la seriedad o severidad del problema, como la falta de honradez, la agresión física o verbal, etc.
- La duración del problema: se refiere al tiempo que dura la ofensa o la violación.
- La frecuencia y la índole del problema: que pueden hacer una pauta nueva o la continuación de alguna infracción a la disciplina. Una infracción frecuente y continua requiere de una acción disciplinaria más severa que una aislada y discontinuada.
- Los factores condicionantes: son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento para una mayor tolerancia. El plan decidido de agredir a alguien es un elemento de mayor gravedad.
- El grado de socialización: se refiere a la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y la formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados. Cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho, entonces la situación es diferente.

- La historia de las prácticas disciplinarias de la organización: son las infracciones similares que la organización ha sancionado en el pasado y el trato equitativo que se les dará.
- El apoyo administrativo: se refiere a que los administradores deben apoyar totalmente la acción disciplinaria y aplicarla cuando administran a sus subordinados”.(4:452)

“Procedimientos de disciplina:

- Comunicación de las reglas y criterios de desempeño
- Documentación de los hechos
- Respuesta coherente a la violación de las reglas” (4:453)

“El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:

- Amonestación verbal
- Amonestación escrita
- Suspensión
- Despido” (4:455)

La aplicación de disciplina debe basarse en los siguientes documentos:

- ✓ **Decreto No. 1441, Código de Trabajo:** este documento representa la máxima autoridad en cuanto a aspectos laborales y aplicación de disciplina, de la cual, el Acuerdo 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, se ha guiado para su elaboración y disposiciones disciplinarias.
- ✓ **Decreto No. 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social:** el Decreto No. 295, se refiere a la Ley que rige de manera general la conformación orgánica, las relaciones, los servicios y la manera en que se prestan, beneficios que ofrece, recursos y sistema financiero así como la

política inversionista del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, sin embargo no estipula la aplicación de disciplina para los colaboradores del mismo.

- ✓ **Acuerdo 1090, Reglamento General Para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social:** Este documento fue publicado el 16 de agosto de 2002, y tiene como objetivos principales: fortalecer la administración técnica, efectiva, ágil, oportuna y dinámica del Recurso Humano al servicio de la Institución, Impulsar el desarrollo del Recurso Humano, y desconcentrar la gestión de Recursos Humanos del Instituto. Contiene los aspectos relevantes como lo relacionado a las jornadas de trabajo, los turnos de trabajo, horarios, tiempo extraordinario, dotación, promociones y traslados, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y concesión de licencias al personal, así como los derechos que los colaboradores tienen, los días de asueto, vacaciones y permisos, indemnización, bono de antigüedad, y la manera en que se ha de aplicar la disciplina, las sanciones disciplinarias y régimen de despido.

Las disposiciones disciplinarias establecidas en este Reglamento van en total conformidad con el Código de Trabajo.

- ✓ **Código de ética:** “es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino que también deben guiar el comportamiento de personas de todas las organizaciones y en la vida diaria”, (7:50) como parte de lo que representa la Responsabilidad Social Empresarial, un código de ética es uno de los instrumentos que rigen el actuar de los colaboradores dentro de la empresa, principalmente, porque son ellos quienes deben revisarlo periódicamente y adecuarlo a las circunstancias que ellos viven.

Wayne Mondy y Robert M. Noe, dicen que la disciplina es “el estado de autocontrol y de conducta ordenada de los empleados e indica el grado real de trabajo en equipo en una organización” (14:451)

La acción disciplinaria es “la imposición de una sanción a un empleado que no cumple con las normas establecidas”. (14:451)

“El proceso de acción disciplinaria trata principalmente con la violación de las reglas. Las reglas son guías específicas de comportamiento en el empleo. Lo que se debe y no se debe hacer, junto con el desempeño de tareas, puede resultar algo muy inflexible”. (14:452)

“La acción disciplinaria progresista es un enfoque hacia la acción disciplinaria diseñada para garantizar que se imponga la sanción mínima adecuada para la infracción” (14:453)

Para muchos autores la acción disciplinaria debe estar orientada a modificar el comportamiento que afecta de manera negativa el alcance de los objetivos organizacionales, sin embargo, los empleados lo entienden como un castigo al infractor.

Keith Davis y John Newstrom, citan que “el área de la disciplina puede tener fuerte impacto en los individuos en el contexto de las organizaciones. La disciplina es la acción de la dirección para hacer cumplir las normas organizacionales. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva”. (6:316)

“La disciplina preventiva es la acción emprendida para alentar a los empleados a seguir las normas y reglas para evitar la ocurrencia de infracciones. La mejor

manera de ejercer la prevención es dar a conocer y hacer comprender con toda anterioridad las normas de la compañía”. (6:316)

“La disciplina correctiva es la acción posterior a la infracción de una regla; busca desalentar nuevas infracciones a fin de que los actos futuros se desarrollen en cumplimiento de las normas”. (6:316)

“Los objetivos de la acción disciplinaria son positivos, educativos y correctivos; en esta forma:

- Para reformar al infractor
- Para disuadir a otros de acciones similares
- Para mantener normas grupales consistentes y eficaces

Muchos empleadores aplican una política de disciplina progresista, lo que significa la existencia de sanciones más severas a infracciones repetidas”. (6:316)

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL DE ACCIDENTES DEL IGSS

La presente investigación se enfoca en estudiar aspectos básicos de las relaciones laborales entre los colaboradores del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, aspectos que comprenden lo siguiente: comunicación, cooperación, asistencia al empleado y aplicación de disciplina.

#### **2.1 Metodología de investigación**

- **Visita preliminar:** se realizó una visita preliminar a las oficinas del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del –IGSS- conocer a grandes rasgos la organización del departamento.
- **Observación:** se efectuó investigación mediante observación directa a la manera en que los colaboradores se desenvuelven entre ellos, para determinar los factores de las relaciones entre empleados, que se dan y cuales se omiten.
- **Entrevista con Directivos:** se entrevistó a las autoridades del Departamento Administrativo del –HGA- para conocer su percepción acerca de las relaciones que predominan entre sus colaboradores.
- **Encuesta a colaboradores:** se encuestaron a 66 colaboradores, poniendo a prueba los cuatro factores condicionantes de un programa de relaciones entre los empleados.
- **Reunión de validación:** posterior a la investigación mediante observación, entrevista y encuestas, se resolvió efectuar una reunión con los líderes de opinión entre los colaboradores para hacerles saber los resultados de la investigación y que ellos participaran proponiendo soluciones factibles.

Para iniciar con la descripción de los resultados obtenidos, se describe brevemente la unidad objeto de estudio, y posterior la situación en la que se relacionan los empleados del Departamento Administrativo del HGA del IGSS.

## **2.2 Antecedentes de la unidad objeto de estudio**

### **2.2.1 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

El 30 de Octubre de 1946, el Congreso de la República de Guatemala, emite el Decreto número 295, "Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social". Se crea así una institución autónoma, de derecho público de



personería jurídica con propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

- a) **“Visión:** ser la institución de seguro social caracterizada por cubrir a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, la excelente calidad de sus prestaciones, la eficiencia y transparencia de gestión” (17:s.p.)
  
- b) **“Misión:** Proteger a nuestra población asegurada contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley.” (17:s.p.)

### **2.2.2 Hospital General de Accidentes del IGSS**

“El Hospital General de Accidentes fue creado según Acuerdo No. 3606 del Gerente del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con vigencia a partir del 22 de agosto de 1,996.

La construcción del HGA del IGSS, llevó 15 años para ver su culminación, y 130 millones de quetzales, fue inaugurado el martes 20 de agosto de 1,996, en la 13 avenida y Calzada San Juan, zona 4 de Mixco.

En las actuales instalaciones del HGA, también se encuentra ubicada la Unidad Hospitalaria 7-19, la cual brinda atención en consulta externa y cuenta con 42 clínicas con dos jornadas, en áreas de medicina general, cirugía, pediatría, gineco-obstetricia, gerontología, entre otras” (17:s.p.)

a) **Objetivo del HGA**

“Brindar mejor atención medico hospitalaria, así como mayor facilidad de acceso a las instalaciones, a los afiliados de las zonas 7 y 19, del municipio de Mixco y áreas aledañas a éste” (17:s.p.)

b) **Estructura organizacional del Hospital General de Accidentes**

El Hospital General de Accidentes del –IGSS- cuenta con una estructura funcional vertical, dividida según especialización en el trabajo, cuenta con tres áreas importantes: Dirección Médica, Enfermería y Administración, cada una con los puestos que dan apoyo a su gestión.

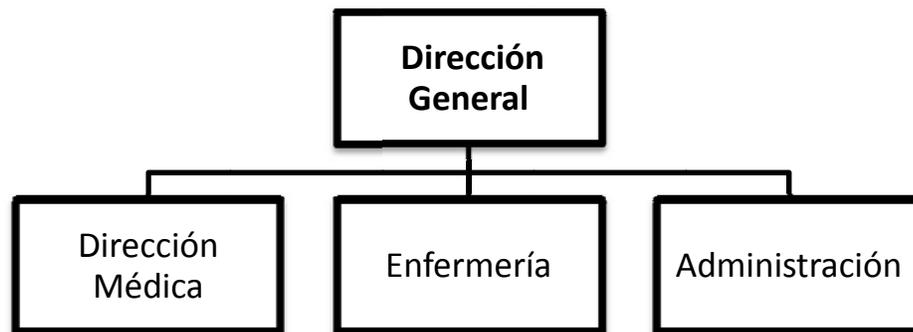
**Dirección Médica** es la encargada de coordinar las actividades técnicas de apoyo; como labor clínica, banco de sangre y farmacia, tiene casi 50 colaboradores en distintos turnos.

**Enfermería** coordina las actividades de apoyo, administra la atención que prestan las enfermeras en el Hospital General de Accidentes, y vela por el adecuado a los pacientes.

**Departamento Administrativo**, se encarga de la coordinación de los servicios que mantienen el buen funcionamiento en el –HGA-, como la conducción de

ambulancias, cocción de alimentos, vigilancia, lavandería, mensajería e informática, tiene 160 empleados en diferentes turnos.

**Gráfica # 5**  
**Organigrama General Actual**  
Hospital General de Accidentes Del IGSS  
Enero 2010



**Fuente:** Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, año 2010

Para efectos de la investigación se analizará únicamente el Departamento Administrativo, en donde se pondrán a prueba los elementos de un programa de relaciones entre los empleados.

### **2.2.3 Departamento Administrativo**

“El Departamento Administrativo, es una de las tres importantes áreas que el HGA tiene para su óptimo funcionamiento, este departamento cuenta con servicios varios que apoyan las actividades de las otras áreas fundamentales del HGA, entre los servicios varios, se encuentran algunos de los más importantes:

- Limpieza, a través de conserjería.
- Conducción de ambulancias.
- Vigilancia y seguridad.
- Ingeniería y mantenimiento.

- Atención a planta telefónica, mediante la información.
- Lavandería, la limpieza de la ropa de los pacientes internados.
- Compras, adquiere insumos y materiales que son necesarios para todo el HGA.
- Nutrición y dieta, encargada de la cocción de los alimentos.

a) **Funciones básicas del Departamento Administrativo del HGA**

- Administra la seguridad del personal, pacientes y visitantes, dentro de las instalaciones del Hospital General de Accidentes.
- Administra la ejecución de servicios, dentro del Hospital General de Accidentes, para su óptimo funcionamiento, así como la comodidad y bienestar de sus pacientes.
- Dirige la actividad de compras de suministros para el recomendable funcionamiento del Hospital General de Accidentes.
- Gestiona la información que fluye en el HGA, mediante planta telefónica, mensajería y el apoyo de informática

b) **Objetivos del Departamento Administrativo del HGA**

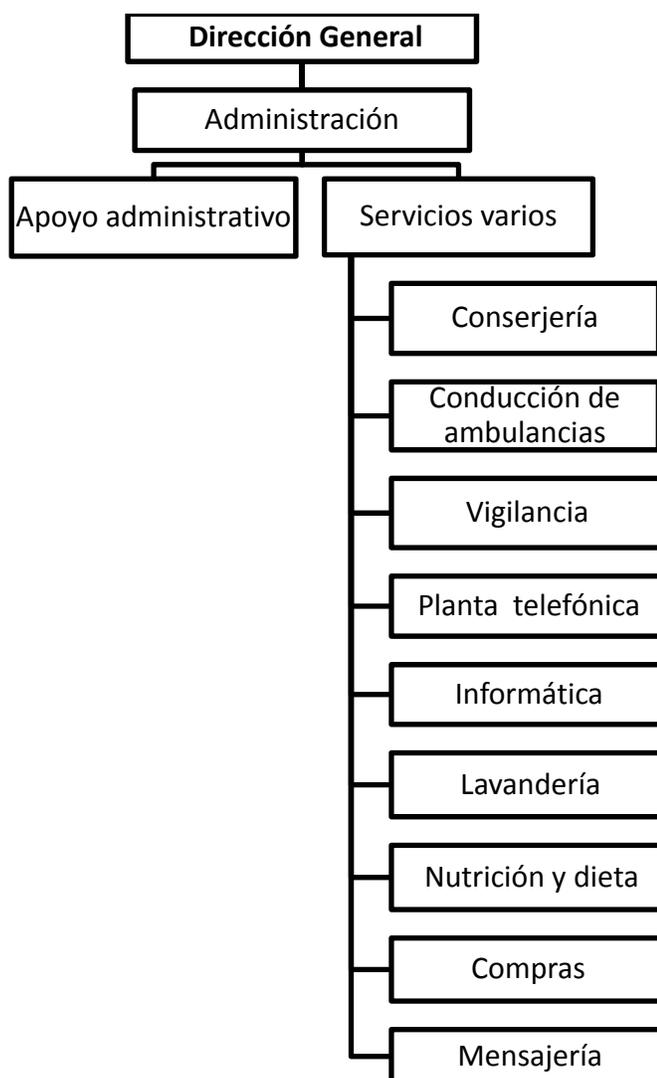
- Optimizar la ejecución de los servicios a cargo del Departamento Administrativo, procurando el bienestar de los pacientes del HGA, y afiliados del IGSS.
- Brindar efectivamente servicios con calidad humana a los pacientes del HGA, y afiliados del IGSS.

c) **Estructura organizacional**

El departamento administrativo del HGA del IGSS, cuenta con una serie de actividades que le permiten cumplir con sus funciones principales, estas actividades comprenden los servicios básicos que garantizan el buen funcionamiento de todo el Hospital General de Accidentes, servicios que afectan

directamente a los pacientes, como lavandería, ropería, cocción de alimentos, planta telefónica, conducción de ambulancias, vigilancia, mensajería entre otros, tiene 160 empleados distribuidos en distintos turnos, y el 90% de los puestos son operativos, personas con escolaridad media.

**Gráfica # 6**  
**Organigrama Específico Actual**  
Departamento Administrativo del HGA del IGSS.  
Noviembre de 2009.



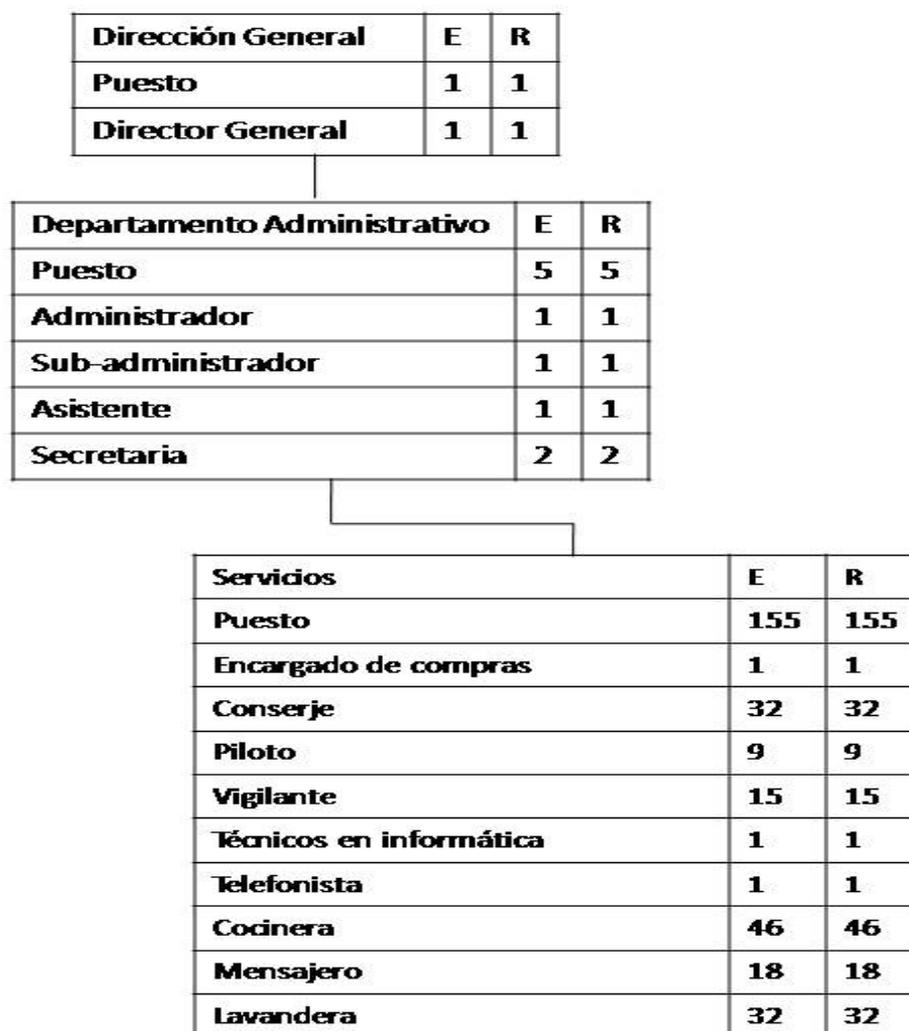
**Fuente:** Investigación de campo en el Departamento Administrativo del HGA del IGSS, año 2010

d) **Estructura de puestos de trabajo**

Los puestos de trabajo que componen la estructura orgánica del departamento administrativo del HGA, son los siguientes:

**Gráfica # 7**  
**Organigrama Nominal**

Departamento Administrativo del HGA del IGSS.  
Noviembre de 2009.



E: Existente

R: Requerido

**Fuente:** Investigación de campo en el Departamento Administrativo del HGA del IGSS, año 2010

Existen 160 plazas en el Departamento Administrativo, de las cuales 5 plazas son para apoyo administrativo, entre secretaria y asistente, los restantes 155 empleados trabajan en el área de servicios.

### 2.3 Análisis de las condiciones en que se relacionan los empleados

#### Cuadro # 1

#### Departamento Administrativo del HGA del IGSS

#### Introducción a los resultados cualitativos del diagnóstico

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS		
Departamento: Administrativo Área: Servicios		
Diagnóstico "Relaciones entre los empleados"		
Componente evaluado	Aspectos que obstaculizan las buenas relaciones entre los empleados.	Razones de la importancia de su implementación
<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo compartido es bajo.</li> <li>• Los superiores perciben que los colaboradores no trabajan en equipo, pese a que la responsabilidad de cada miembro existe y es alta.</li> <li>• No todos comparten el objetivo en común.</li> <li>• No todos los colaboradores conocen el resultado de un adecuado trabajo en equipo</li> </ul>	La cooperación es un factor de trascendencia en las nuevas organizaciones, con el apoyo de un adecuado liderazgo puede conformarse equipos de trabajo, que en conjunto pueden buscar soluciones factibles a los problemas presentados, y por consecuencia brindar mayor participación a los colaboradores, en el proceso de toma de decisiones, y calidad de vida laboral.
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de la comunicación escrita es eficiente.</li> </ul>	La comunicación es el medio por el cual fluye la información oportuna en las organizaciones, al tener una

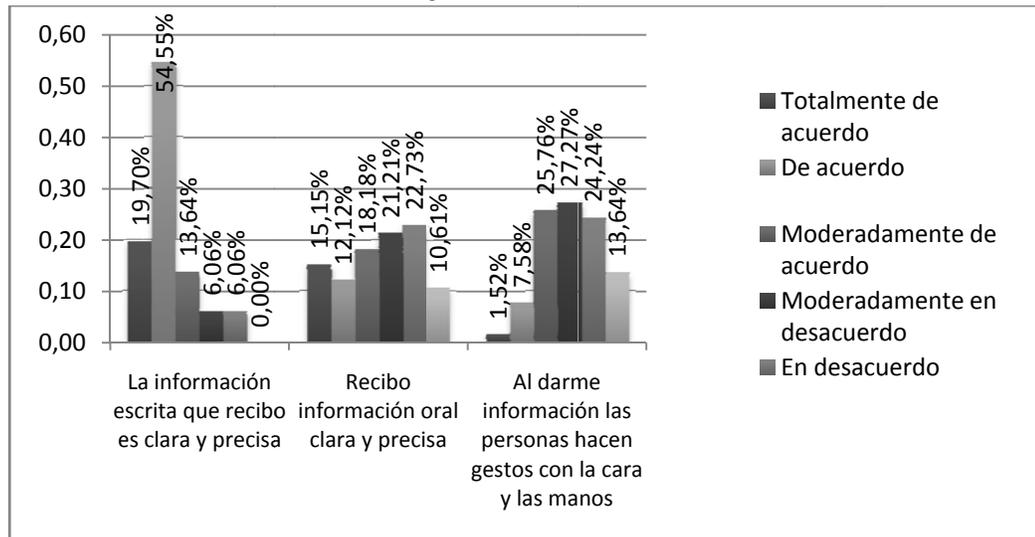
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación verbal es insuficiente.</li> <li>• La comunicación ascendente es únicamente formal, pero es buena, mientras que el flujo de comunicación descendente es menor.</li> <li>• Existe gran cantidad de comunicación horizontal de tipo informal.</li> <li>• Algunas personas sienten miedo y pena de preguntar cuando una instrucción no ha quedado bien clara, esto es una interferencia.</li> <li>• El inmediato superior no siempre puede y quiere escuchar a sus colaboradores, excluyendo el dialogo permanente.</li> </ul>	<p>comunicación deficiente, es decir escasa, tardía, confusa, o inexistente, se presentan problemas, malos entendidos que derivan en conflictos interpersonales, que pueden dañar a la organización y a las personas que laboran en ella. La retroalimentación es fundamental para determinar si la comunicación ha sido efectiva, un programa de sugerencias, puede ser un mecanismo de retroalimentación entre los colaboradores y el jefe inmediato superior.</p>
<p><b>Asistencia al empleado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores con frecuencia se sienten ansiosos en el trabajo, por ello, no siempre están dispuestos a interrelacionarse personalmente con armonía.</li> <li>• La falta de concentración es común en los colaboradores.</li> </ul>	<p>Cuando los empleados empiezan a experimentar situaciones como ansiedad en el trabajo, desconcentración en sus labores, entre otros, no se encuentran preparados para mantener las armoniosas relaciones laborales con sus compañeros, ésta situación puede provocar conflictos que inducirán al deterioro de la calidad de vida laboral, todo esto puede</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores dicen que no siempre sienten ánimo de llegar temprano al trabajo.</li> <li>• Las faltas cometidas, han sido atribuidas al alto nivel de desconcentración que tienen los colaboradores.</li> </ul>	evitarse, si la institución le otorga la atención y ayuda pertinente a los colaboradores, para ayudarlos a resolver sus conflictos personales.
<b>Disciplina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Acuerdo 1090, no es conocido por todos los colaboradores de la unidad de estudio.</li> <li>• La disciplina progresiva no es aplicada a cabalidad, porque el Acuerdo 1090, no es conocido por todos.</li> <li>• El apoyo de las autoridades a aplicar la disciplina, históricamente ha sido moderado, puede mejorarse.</li> </ul>	Los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, se ven propensos a incurrir en faltas, para las cuales, El Acuerdo 1090 especifica el tipo de sanciones que debe aplicársele, sanciones que no siempre se aplican porque el mencionado Acuerdo no es conocido por todos, debido a esto, los conflictos se presentan con mayor énfasis, no se le da un adecuado tratamiento, las soluciones no son efectivas, y estos persisten. Debe socializarse la información contenida en el Acuerdo 1090.

Fuente: elaboración propia con datos de investigación de campo, octubre de 2009.

### 2.3.1 Comunicación

**Gráfica # 8**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Tipos de comunicación**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Comunicación corporal:** según los datos de la investigación, a este tipo de comunicación se le presta poca atención, en la gráfica 8 el 64% de los encuestados indicaron que no es de uso frecuente, o ellos no están conscientes de usarla y tampoco prestan atención a la forma en que es utilizado por sus compañeros.

La comunicación corporal es la que menos atención recibe, en este caso, no parece ser una fuente de malos entendidos entre los colaboradores, sin embargo no se le debe restar importancia.

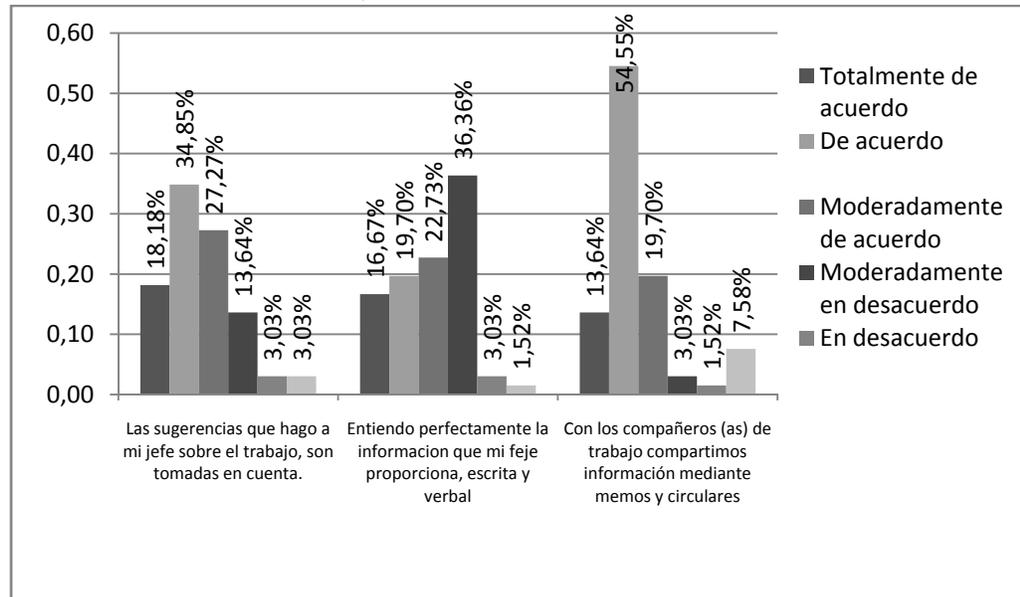
**Comunicación verbal:** en la gráfica 8 un considerable 45% de los colaboradores califica la comunicación verbal, como clara y precisa, aceptable a su criterio, sin embargo esto muestra que es poco eficiente, debido a que esa opinión no es compartida por la mayoría, dejando una diferencia de opiniones notable, es evidente que la forma de comunicación más complicada para los

colaboradores es la verbal, de ella se pueden derivar malos entendidos y conflictos difíciles de solucionar.

La comunicación verbal, en este caso, es la más complicada, y en ocasiones pueden generar conflictos personal, sin ser la intención de los colaboradores, derivado de malos entendidos, un programa de comunicación puede ayudar y fomentar buenas costumbres de comunicación verbal entre las personas, apoyado con otras herramientas que ayuden a mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

**Comunicación escrita:** según la gráfica 8 se determinó que sí existe comunicación escrita dentro de la unidad de trabajo, los signos y símbolos utilizados son los correctos, pero existe una brecha del 46% que puede ser mejorada, debido a que el 54% de los encuestados indicaron como positiva la información escrita recibida, los medios de información escrita comprenden: cartas, circulares y memos, los colaboradores también indicaron que la expresión es la adecuada, porque no se han sentido ofendidos de ninguna manera, por un mal entendido derivado de la redacción de estos documentos.

**Gráfica # 9**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Flujos de comunicación**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Flujo ascendente:** según la gráfica 9 se determinó que la comunicación ascendente que se presenta en la institución es escrita y verbal, y es eficiente, como lo dijeron, casi el 79% de los encuestados, los empleados indicaron que tienen la libertad de platicar con su jefe inmediato superior, por cuestiones laborales y personales, y las sugerencias hechas son tomadas en cuenta para el mejoramiento de las prácticas laborales.

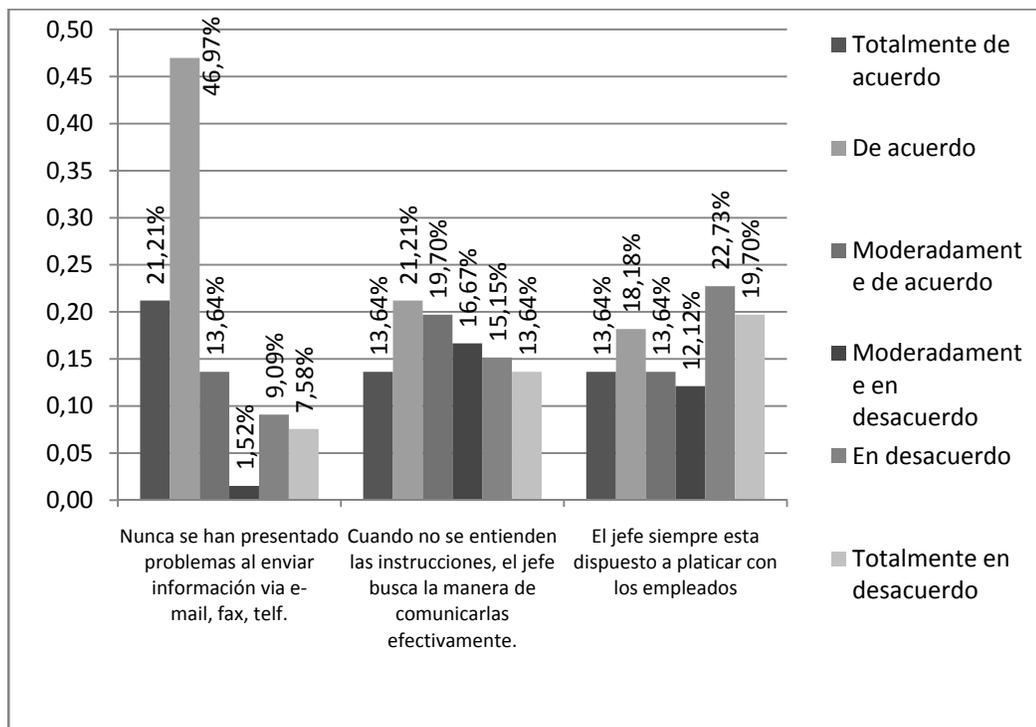
La comunicación ascendente es clave, en el proceso de comunicación, representa la retroalimentación hacia los niveles más altos, es bueno e importante que los empleados sean escuchados y sus sugerencias sean tomadas en cuenta.

**Flujo descendente:** la comunicación descendente que observan los empleados no es efectiva, porque, en la gráfica 9 casi el 40% indicó que ésta no se entiende la mayoría de las veces, esto sucede en la información proporcionada tanto

escrita como transmitida de manera verbal, lo que si puede provocar malos entendidos, tareas mal realizadas derivado de la comprensión equívoca de las instrucciones, y por ende, desempeño precario al no cumplir con el trabajo deseado.

**Flujo horizontal:** la comunicación de tipo horizontal es fluida, y en su mayoría es escrita, según la gráfica 9, un 67% de los colaboradores así lo indicaron, esto puede deberse a los procesos establecidos de comunicación escrita y formal existente, que se deben respetar, aunque también puede ser un indicador de las distancias personales que tiene los colaboradores, es decir, muchos de ellos prefieren comunicarse de manera formal y evitar socializar con sus compañeros de trabajo.

**Gráfica # 10**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Factores condicionantes**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

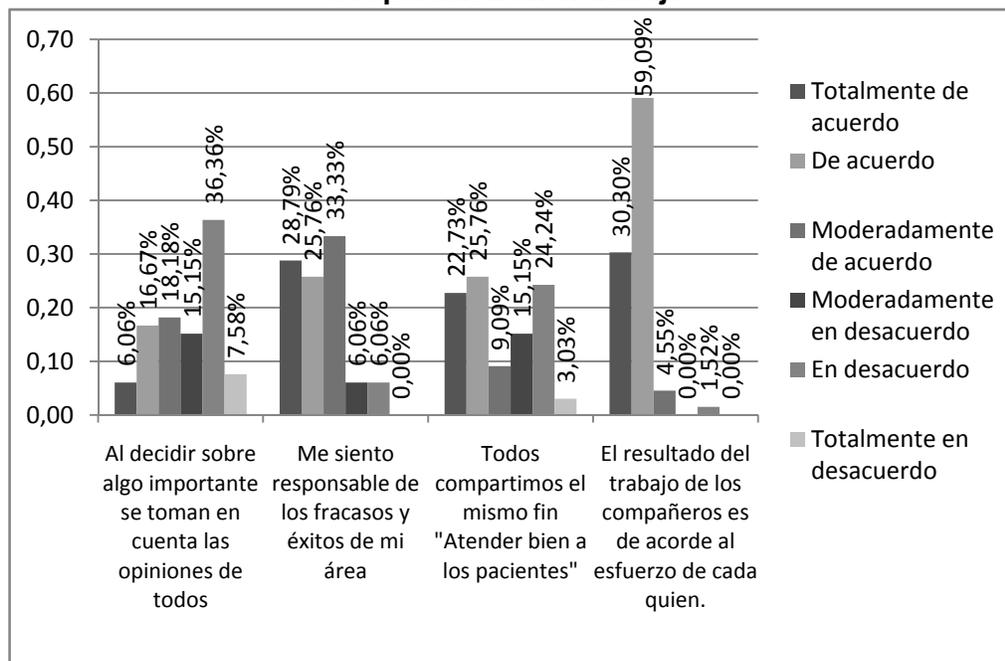
**Interferencias:** según la gráfica 10, se determinó que la mayoría de los colaboradores, un 46% apoyado por un 21% indicaron; no haber tenido problemas de tipo físicos al comunicarse, es decir interferencias físicas, sin embargo se presentó una diferencia que dice lo contrario, esto afecta a una minoría de aproximadamente 33%, sin embargo, también cabe mencionar las interferencias de tipo psicológico que pueden presentarse, como evita preguntar, cuando algo no ha quedado claro, por vergüenza.

**Eliminación de interferencias:** es clara la intención de las autoridades de eliminar o minimizar esas interferencias presentadas, según la gráfica 10 el 53% de los encuestados indicaron que; cuando la comunicación no es efectiva su jefe inmediato superior busca la manera de hacerles llegar el mensaje, esto consolida la información, y provoca que más personas estén bien informadas de lo que debe realizarse, y pueden ayudar a transmitir la información, como agentes reproductores.

**Diálogo permanente:** los colaboradores indicaron que no siempre la comunicación vertical es efectiva, dado que de forma descendente la comunicación presenta deficiencias de entendimiento, como se estableció en las interferencias, según la gráfica 10, un 53% indicó que el dialogo permanente no siempre está presente en la comunicación, puede ser producto de las constantes interferencias a las cuales no se les ha dado la solución óptima.

## 2.3.2 Cooperación

**Gráfica # 11**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cooperación en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Liderazgo compartido:** Se determinó la inexistencia de un liderazgo compartido entre los colaboradores, debido a que en la gráfica 11, el 36% de los encuestados indicaron que no se solicitan las opiniones de la mayoría, para la toma de decisiones importantes y que afectan a los colaboradores, ésta situación puede estar inquietándolos de manera negativa, impidiendo la creación espontánea de un equipo de trabajo, debido a que también carecen de un objetivo en común que los identifique.

Carecer de liderazgo compartido puede constituir una limitante en la productividad de los colaboradores, porque si no incluyen a los colaboradores en la toma de decisiones, provoca antipatía en la ejecución de las disposiciones dictadas por el nivel estratégico, lo que puede reducirse en gran medida con un

adecuado programa de cooperación, apoyándose en la creación de equipos de trabajo, y fomento de círculos de calidad para que las personas participen en las decisiones de manera consensuada.

**Responsabilidad en el área de trabajo:** Los colaboradores muestran un alto grado de responsabilidad por lo que ocurre en su área de trabajo, debido a que según la gráfica 11 más del 86% indicaron sentirse responsable tanto de los éxitos como de los fracasos que se presentan, y por ello, todos se hacen merecedores de los elogios o correctivos derivados de su desempeño, los superiores perciben que no todos los colaboradores trabajan en equipo, y por ello no puede atribuírseles un alto rendimiento.

Cuando todos los miembros del equipo trabajan con responsabilidad, se logran mejores resultados, un programa de cooperación entre los empleados, puede ayudar y fomentar la cooperación, mediante la ayuda mutua, basándose en la creación y fomento de los equipos de trabajo y círculos de calidad, para que los colaboradores desarrollen las competencias necesarias de trabajo en equipo.

**Objetivo específico del equipo:** al analizar la información obtenida se determinó que un objetivo en común es fundamental para que un grupo de personas funcione como un equipo, los colaboradores indicaron que no todos comparten un mismo objetivo, casi el 50% dijo que sí lo compartía y la otra mitad, dijo lo contrario, ese desacuerdo que existe entre los colaboradores, es una pieza clave en el desarrollo de la agradables relaciones entre empleados, porque deben saber hacia dónde se dirigen todos, para ayudar al logro de ese objetivo, la ausencia de un objetivo compartido puede ser la causa de la falta de cooperación entre los compañeros de trabajo.

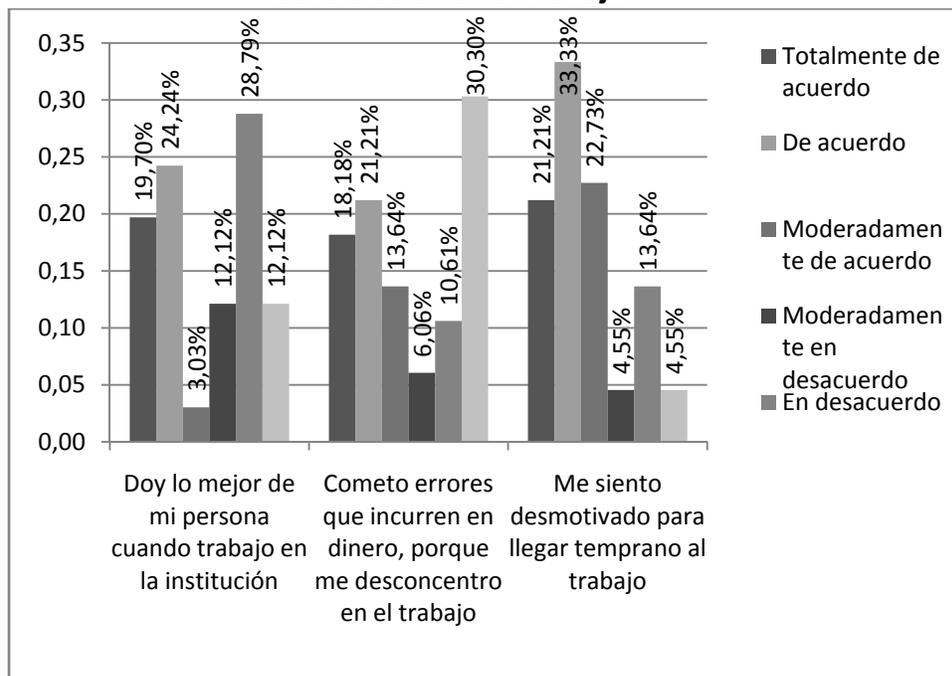
**Producto y medición del trabajo colectivo:** los colaboradores están conscientes de la relación directa existente entre el nivel de esfuerzo y el

producto del trabajo, según la gráfica 11 el 90% de los empleados así lo expresaron, sin embargo como lo indican los porcentajes anteriores, los colaboradores desconocen los beneficios de la sinergia, beneficios que producirían al laborar como un equipo de trabajo, aumentando la cooperación interpersonal, aportando eficiencia a su área de trabajo, y como consecuencia disminución de malos entendidos y mejora de la calidad de vida laboral.

Cuando las personas comprenden que las relaciones laborales condicionan el rendimiento laboral, pueden manejarlas de mejor manera, uno de los factores es el producto del trabajo, que puede mejorar mediante la cooperación fomentada por un equipo de trabajo establecido.

### 2.3.3 Asistencia a los empleados

**Gráfica # 12**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Satisfacción en el trabajo**



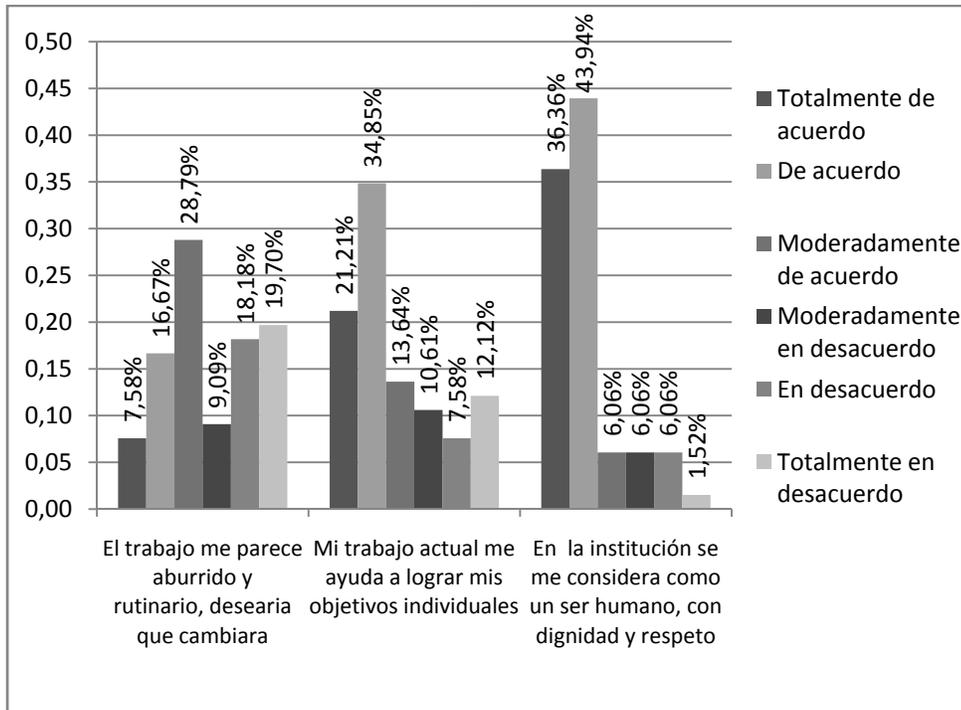
Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Productividad en el trabajo:** se estableció que los colaboradores dicen poner su mejor empeño en el trabajo, a pesar de no tener los suficientes motivos para dar su máximo esfuerzo al trabajar, debido a que así lo afirman los encuestados, en la gráfica 12 con un 24% apoyados por un 19 y 3%, esta contrariedad evidencia que los colaboradores piensan, que dan a la institución lo suficiente para que funcione.

**Reducción de costos:** según la gráfica 12 un 30% de los colaboradores indicó que comete errores que a la organización le cuesta dinero, considerando que esos errores pueden efectuarse debido a la existencia de un problema laboral o personal que este absorbiendo la atención del colaborador, y por ello se desconcentra en su trabajo.

**Reducción de ausencias:** También se determinó en la gráfica 12, que el 54% de los colaboradores no creen tener motivos para llegar temprano al trabajo, aumentando los patrones de ausencia en el puesto de trabajo, las ausencias se deben al cierto grado de apatía que los colaboradores presentan, por diversas razones como; aburrimiento, conflictos interpersonales, razones que pueden hallar su solución en la asistencia a los empleados para eliminar y/o minimizar ese nivel de desconcentración de cada persona al realizar sus tareas.

**Gráfica # 13**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Satisfacción del empleado con la institución**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Eficiencia:** un porcentaje considerable de los colaboradores indican estar aburridos del trabajo que realizan, en la gráfica 13 un 28% dijo que el trabajo le parecía aburrido y rutinario, les agradaría que variara, apoyado por un 16% y un 7%, sin embargo reconocieron que el trabajo que tienen en el HGA, les ha ayudado a alcanzar sus metas personales, es por ello que la institución debe dar seguimiento al desempeño de cada persona, facilitar la asistencia debida, para ayudarlos a enfrentar sus conflictos personales y agregar valor y eficiencia a la organización.

**Satisfacción personal y calidad de vida:** la gráfica 13 indica que el 55% de los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo en haber alcanzado sus objetivos personales mediante el trabajo realizado en la organización, lo cual

indica que la institución si ha cumplido con la meta de ser fundamental en el logro de los objetivos individuales, y esto provoca mayor identificación del empleado con la organización, sin embargo existen varias opiniones contrarias, las cuales deben ser minimizadas.

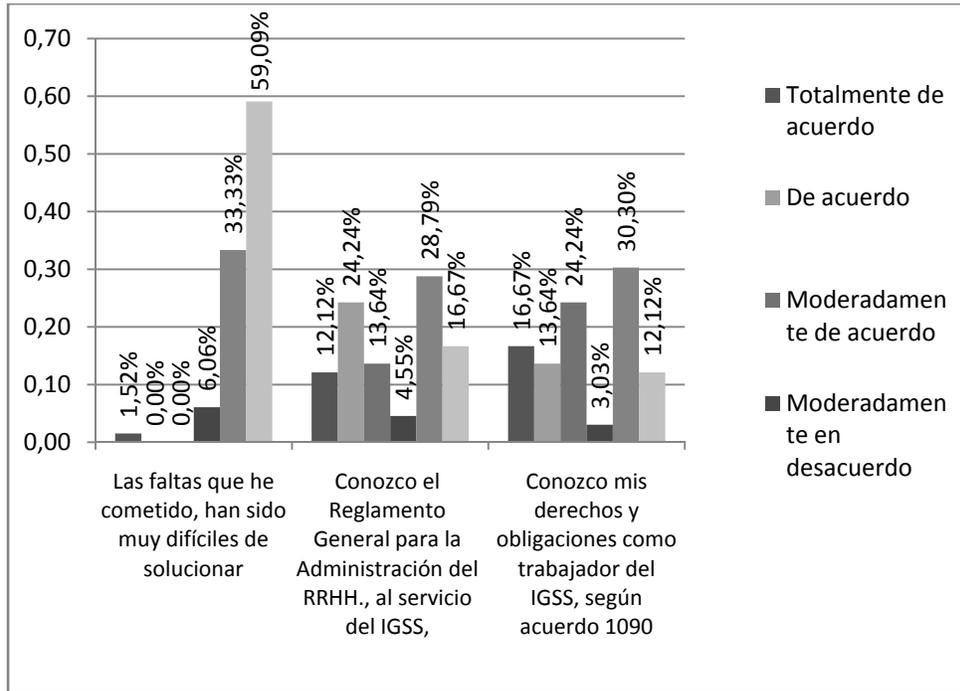
Según la gráfica 13, existe aproximadamente un 30% de colaboradores, con quienes se debe trabajar con asistencia especial para ayudarles a alcanzar satisfacción en el trabajo, la asistencia a los empleados es una herramienta que puede ser utilizada en la organización para provocar calidad de vida en los trabajadores, ayudándolos a solucionar problemas, con consejería individual o grupal,

Los colaboradores en la institución son considerados como seres humanos con dignidad y respeto, en la gráfica 13, lo afirmaron un 44% apoyado por un 33%, esto indica que en cierta medida si existe satisfacción personal con el puesto de trabajo, y hacia la institución, las personas están conscientes que tienen un puesto de trabajo al cual le deben el alcance de sus metas personales.

Esta situación compromete a la organización a brindar asistencia a los colaboradores, y darles seguimiento en la satisfacción hacia la institución, y hacia su puesto de trabajo, enfatizando en esas personas que no han sido capaces de obtener la calidad de vida laboral, de lo contrario estas personas pueden terminar siendo un problema para disciplina, y en cooperación para la institución.

### 2.3.4 Disciplina

**Gráfica # 14**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Conocimiento del Acuerdo 1090**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Duración del problema:** los problemas que se han presentado en la unidad de trabajo, según indican los colaboradores no han sido difíciles de solucionar, la gráfica 14 muestra que el 59% indicó que esas faltas se han podido solucionar con un llamada de atención, debido a que han sido leves, y no han requerido mayor esfuerzo en su solución.

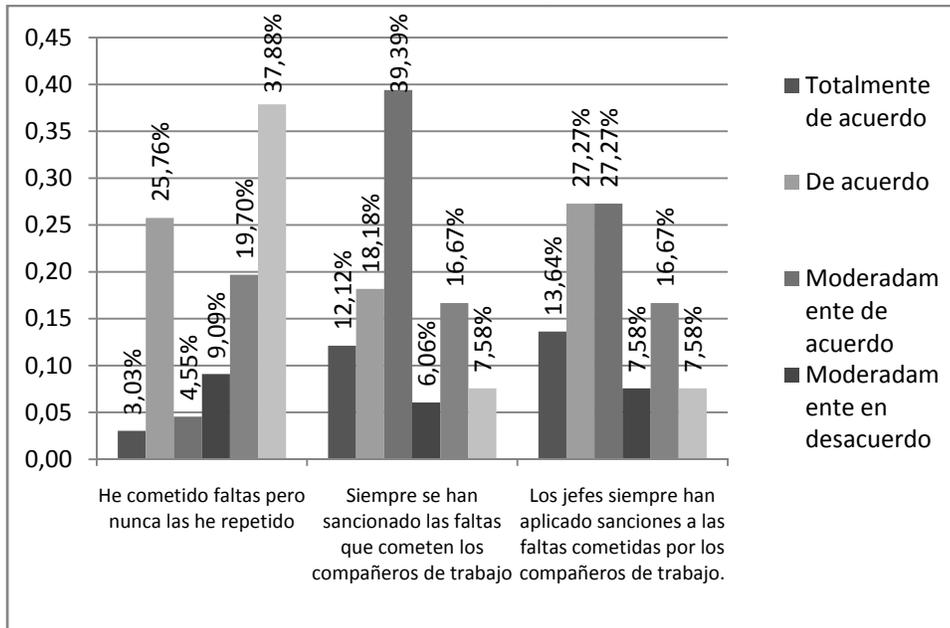
**Conocimiento y gravedad del problema:** según la gráfica 14, el 16% los colaboradores, tiene pleno conocimiento del Acuerdo 1090, y un porcentaje similar dijo conocer sus derechos y obligaciones, considerando que un 59% indicó enfáticamente que las faltas que han cometido no han sido difíciles de solucionar, los colaboradores desconocen del contenido del Acuerdo que regula su actuar en la institución, y por lo tanto desconocen cuáles faltas son

consideradas leves y graves, los colaboradores desconocen las disposiciones del Acuerdo 1090, en cuanto a gravedad de los problemas que se presentan y como se recomienda tratarlos dentro de la institución.

**Grado de socialización:** al preguntarles a los colaboradores sobre el Acuerdo 1090, que regula al recurso humano al servicio del IGSS, se encontraron opiniones variadas, porque según la gráfica 15, aproximadamente un 16% indicó firmemente que sí lo conocía, y que además tenía conocimiento de sus derechos y obligaciones como trabajador del IGSS, es un porcentaje bajo, comparado con un 30% aproximadamente que dijo no conocerlo y tampoco sus derechos y obligaciones, el desconocimiento del marco legal que regula al recurso humano que se encuentra al servicio del IGSS, puede constituir un problema de disciplina, debido que si las personas desconocen las reglas, pueden incurrir en faltas que tengan como consecuencia una sanción, y despertar la antipatía del colaborador hacia la institución, sin mencionar que muchas faltas, no solo crean conflictos que deterioran la calidad de vida laboral, sino también son faltas costosas en términos monetarios para la organización.

Un adecuado programa de socialización de normas es el indicado para eliminar o minimizar éste problema, con la aplicación de disciplina positiva y progresiva, y el apoyo de un código de ética consensuado por los equipos de trabajo, que complemente la actitud de los colaboradores.

**Gráfica # 15**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Prácticas disciplinarias**



Fuente: Elaboración propia con información de trabajo de campo, octubre de 2009

**Apoyo gerencial:** se investigó si los jefes han apoyado la aplicación de disciplina en la unidad de estudio, según los datos contenidos en la gráfica 15 se determinó que un 13% apoyado por un 27% están de acuerdo en que la disciplina se ha aplicado siempre por parte de los jefes, sin embargo otro porcentaje considerable del 27% están moderadamente de acuerdo con la afirmación, esto significa que el jefe inmediato superior apoya la aplicación de disciplina como herramienta para mejorar las relaciones entre los trabajadores, sin embargo la deficiencia se presenta en que no todos los colaboradores conocen y dominan las disposiciones encontradas en el Acuerdo 1090.

**Historia de las prácticas disciplinarias:** en la gráfica 15, los colaboradores indicaron que las faltas que se han cometido en la institución siempre se han sancionado, un 39% apoyado por un 12 y 18% dijeron que las faltas disciplinarias cometidas por los compañeros de trabajo, han sido objeto de las

sanciones dispuestas por los jefes, lo cual indica que se han cometido faltas disciplinarias merecedoras de sanciones que la gerencia si respeta, varios de los colaboradores desconocen las faltas y sus respectivas sanciones, pero eso no es limitante para que la gerencia no aplique las sanciones debidas.

**Frecuencia de las faltas cometidas:** en la gráfica 15 los colaboradores indicaron haber incurrido más de una vez en una misma falta, el 37% apoyado por un 19 y 9% dijeron que al cometer una falta, ésta no se repite por un mismo colaborador, sin embargo sí es susceptible de ser cometida por otras personas, la organización busca eliminar la reincidencia en faltas, tanto leves como graves, impersonalizándolas, si una falta se comete, debe sancionarse, si vuelve a cometerse por una misma persona debe progresar esa sanción, si es por otra persona se aplica disciplina positiva, pero la situación ideal para la institución es mantener un 0% de faltas que deban sancionarse.

## 2.4 Resumen cuantitativo del diagnóstico

### “Relaciones entre los empleados”

A continuación observará el resumen de todos los elementos puestos a prueba durante la investigación, su existencia y efectividad en la unidad objeto de estudio.

La elaboración del resumen de hizo de la siguiente manera:

- Se sumaron los porcentajes de las tres opciones que están “de acuerdo” , y se sumaron los porcentajes de las tres opciones que dicen estar “en desacuerdo”:

TDA	Totalmente de acuerdo	T E D	Totalmente en desacuerdo
DA	De acuerdo	E D	En desacuerdo
M D A	Moderadamente de acuerdo	M E D	Moderadamente en desacuerdo
<b>T -D- A</b>	<b>Total “De acuerdo”</b>	<b>T-E-D</b>	<b>Total “En desacuerdo”</b>

- Se determinaron los porcentajes sumados anteriormente, tomando como base la sumatoria de las respuestas positivas, (totalmente de acuerdo, de acuerdo y moderadamente de acuerdo) y se siguieron los siguientes criterios de evaluación:

<b>Criterios de evaluación</b>		<b>Descripción</b>
0 %	NULA	No se encontró evidencia de la existencia del factor.
1 a 50 %	BAJA	Se encontró evidencia de la existencia del factor, pero fue muy escasa.
51 a 80 %	MODERADA	Se encontró existencia y uso del factor.
81a 100 %	ALTA	Se encontró existencia, uso y aplicación efectiva del factor.

**Tabla # 1**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Factor comunicación**

<b>ELEMENTO</b>	<b>T D A</b>	<b>D A</b>	<b>M D A</b>	<b>M E D</b>	<b>E D</b>	<b>T E D</b>	<b>% T-D- A</b>	<b>% T-E- D</b>
Escrita	0.20	0.55	0.14	0.06	0.06	0.00	<b>0.88</b>	<b>0.12</b>
Verbal	0.15	0.12	0.18	0.21	0.23	0.11	<b>0.45</b>	<b>0.55</b>
Corporal	0.02	0.08	0.26	0.27	0.24	0.14	<b>0.35</b>	<b>0.65</b>
Ascendente	0.18	0.35	0.27	0.14	0.03	0.03	<b>0.80</b>	<b>0.20</b>
Descendente	0.17	0.20	0.23	0.36	0.03	0.02	<b>0.59</b>	<b>0.41</b>
Horizontal	0.14	0.55	0.20	0.03	0.02	0.08	<b>0.88</b>	<b>0.12</b>
Interferencia	0.21	0.47	0.14	0.02	0.09	0.08	<b>0.82</b>	<b>0.18</b>
Eliminar Interferencia	0.14	0.21	0.20	0.17	0.15	0.14	<b>0.55</b>	<b>0.45</b>
Dialogo permanente	0.14	0.18	0.14	0.12	0.23	0.20	<b>0.45</b>	<b>0.55</b>

**Cuadro # 2**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro de resumen, elemento comunicación**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS			
Departamento: Administrativo Área: Servicios			
Diagnóstico "Relaciones entre los empleados"			
Factor: Comunicación			
Clases de comunicación	<b>Existe</b>	<b>Efectividad</b>	<b>Formas</b>
• <b>Escrita</b>	Si	88% alta	Cartas, memos y circulares.
• <b>Verbal u oral</b>	Si	45% baja	Emisión verbal.
• <b>Corporal</b>	Si	35% baja	Gestos, postura corp. y expresiones.
Flujos de comunicación			
• <b>Ascendente</b>	Si	80% alta	Escrita
• <b>Descendente</b>	Si	59% moderada	Escrita y verbal.
• <b>Horizontal</b>	Si	88% alta	Escrita y formal.
Interferencias		82% alta	Equipo descompuesto, Pena y miedo de preguntar
Anti-interferencias	Si	55% Moderada	Repetición de información y arreglo de equipo
Dialogo permanente	No	45% baja	Disponibilidad del jefe para platicar con los colaboradores

Fuente: elaboración propia con datos de investigación de campo, octubre de 2009.

**Tabla # 2**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Factor cooperación**

EFFECTIVIDAD	T D A	D A	M D A	M E D	E D	T E D	% T-D- A	% T-E- D
Liderazgo compartido	0.06	0.17	0.18	0.15	0.36	0.08	<b>0.41</b>	<b>0.59</b>
Responsabilidad en el trabajo	0.29	0.26	0.33	0.06	0.06	0.00	<b>0.88</b>	<b>0.12</b>
Fin común	0.23	0.26	0.09	0.15	0.24	0.03	<b>0.58</b>	<b>0.42</b>
Producto y med	0.30	0.59	0.05	0.00	0.02	0.00	<b>0.94</b>	<b>0.02</b>

**Cuadro # 3**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro de resumen, elemento cooperación**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS			
Departamento: Administrativo Área: Servicios			
Diagnóstico "Relaciones entre los empleados"			
Factor: Cooperación			
Elemento a prueba	Existe	Efectividad	Formas
<b>Liderazgo compartido</b>	si	41% baja	Se da importancia a las opiniones de todos los miembros del equipo, pero no se ponen a discusión.
<b>Responsabilidad en el área de trabajo</b>	Si	88% alta	Todos se hacen responsables de los éxitos y fracasos del área de trabajo
<b>Objetivo específico del equipo de trabajo</b>	Si	88% alta	Atender bien a los clientes externos
<b>Producto y medición del trabajo colectivo</b>	Si	94% alta	Esfuerzo de cada empleado

Fuente: elaboración propia con datos de investigación de campo, octubre de 2009.

**Tabla # 3**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Factor asistencia**

EFFECTIVIDAD	T D A	D A	M D A	M E D	E D	T E D	% T-D- A	% T-E- D
Productividad	0.20	0.24	0.03	0.12	0.29	0.12	<b>0.47</b>	<b>0.53</b>
Reducción de costos	0.18	0.21	0.14	0.06	0.11	0.30	<b>0.53</b>	<b>0.47</b>
Red. Ausencias	0.21	0.33	0.23	0.05	0.14	0.05	<b>0.77</b>	<b>0.23</b>
Eficiencia y motivación	0.08	0.17	0.29	0.09	0.18	0.20	<b>0.53</b>	<b>0.47</b>
Satisfacción personal	0.21	0.35	0.14	0.11	0.08	0.12	<b>0.70</b>	<b>0.30</b>
Calidad de vida	0.36	0.44	0.06	0.06	0.06	0.02	<b>0.86</b>	<b>0.14</b>

**Cuadro # 4**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro de resumen, elemento asistencia**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS			
Departamento: Administrativo Área: Servicios			
Diagnóstico "Relaciones entre los empleados"			
Factor: Asistencia			
Elemento a prueba	<b>Existe</b>	<b>Nivel</b>	<b>Forma de manifestarse</b>
<b>Productividad</b>	Si	47% Baja	Bajo esfuerzo
<b>Reducción de costos</b>	Si	53% Moderada	Ansiedad, falta de concentración y errores en los procesos
<b>Reducción de ausencias</b>	Si	77% Moderada	Llegadas tarde y abandono de puesto
<b>Motivación y eficiencia</b>	Si	53% Moderada	Aburrimiento en el trabajo
<b>Satisfacción personal</b>	Si	70% Moderada	Alcance de metas personales
<b>Calidad de vida laboral</b>	Si	86% Alta	Dignidad y respeto

Fuente: elaboración propia con datos de investigación de campo, octubre de 2009.

**Tabla # 4**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Factor disciplina**

EFFECTIVIDAD	T D A	D A	M D A	M E D	E D	T E D	% T-D- A	% T-E- D
Duración del problema	0.02	0.00	0.00	0.06	0.33	0.59	<b>0.02</b>	<b>0.98</b>
Conocimiento y gravedad	0.12	0.24	0.14	0.05	0.29	0.17	<b>0.50</b>	<b>0.50</b>
Socialización de normas	0.17	0.14	0.24	0.03	0.30	0.12	<b>0.55</b>	<b>0.45</b>
Frecuencia	0.03	0.26	0.05	0.09	0.20	0.38	<b>0.33</b>	<b>0.67</b>
Historia prácticas disciplinarias	0.12	0.18	0.39	0.06	0.17	0.08	<b>0.70</b>	<b>0.30</b>
Apoyo gerencial	0.14	0.27	0.27	0.08	0.17	0.08	<b>0.68</b>	<b>0.32</b>

**Cuadro # 5**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro de resumen, elemento disciplina**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS			
Departamento: Administrativo Área: Servicios			
Diagnóstico "Relaciones entre los empleados"			
Factor: Disciplina			
Elemento a prueba	Existe	Nivel	Formas / tipos
<b>Conocimiento y gravedad del problema</b>	Si	50% Moderado	Acuerdo No. 1090 "Reglamento General Para La Administración Del Recurso Humano Al Servicio Del Instituto Guatemalteco De Seguridad Social"
<b>Duración del problema</b>	No	2% Bajo	Los problemas han encontrado su solución efectiva en la brevedad
<b>Frecuencia del problema</b>	Si	33% Bajo	Faltas leves
<b>Grado de socialización de las normas</b>	Si	55% Moderado	Acuerdo No. 1090 "Reglamento General Para La Administración Del Recurso Humano Al Servicio Del Instituto Guatemalteco De Seguridad Social"
<b>Historial de las prácticas disciplinarias</b>	Si	70% Moderado	Amonestaciones según Acuerdo No. 1090 "Reglamento General Para La Administración Del Recurso Humano Al Servicio Del Instituto Guatemalteco De Seguridad Social"
<b>Apoyo gerencial.</b>	Si	68% Moderado	Sanción efectiva de las faltas

Fuente: elaboración propia con datos de investigación de campo, octubre de 2009.

Los hallazgos encontrados en la investigación fundamentan la creación de un programa de relaciones entre los empleados, para poder obtener mayor identificación del empleado hacia la institución, mejorar el flujo de comunicación, crear y fomentar la cooperación entre los colaboradores, obtener un trato ético, evitar malos entendidos entre todos los colaboradores y mejorar la calidad de vida laboral.

La calidad de vida laboral se compone de diversos factores, entre los que se cuentan los factores puestos a prueba en esta investigación, la falta de comunicación crea malos entendidos entre los colaboradores debido a que las personas suponen situaciones que no son ciertas, pero por no comunicar adecuadamente o preguntar cuando existen dudas, los compañeros de trabajo provocan un desgaste en el calidad de vida laboral. la cooperación entre los colaboradores del Departamento Administrativo, es baja, los empleados perciben que su efectividad no es la deseada, identificándola como un área débil que deteriora la calidad de vida laboral, porque la falta de cooperación provoca mayor carga de trabajo para algunas personas y viceversa, dándose una situación injusta.

Existen empleados con problemas en la institución, identificados por sus jefes inmediatos superiores, sin embargo, no se ha hecho nada para ayudarlos, estas personas tienen sus propios conflictos y los llevan a su lugar de trabajo, los contagian a sus compañeros y se esparcen, debilitando la calidad de vida laboral para el empleado que padece los problemas y la de las personas que son parte del ambiente en el que se desenvuelve.

El desconocimiento de fondo del tema disciplinario es otra fuente de conflictos entre los colaboradores, debido a que la aplicación de disciplina no es percibida como justa e imparcial, por lo que provoca un deterioro en la calidad de vida laboral al desconfiar de las disposiciones de sus autoridades.

**CAPÍTULO III**  
**PROGRAMA DE RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS DEL**  
**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL HOSPITAL GENERAL DE**  
**ACCIDENTES DEL IGSS**

**3.1 Descripción de la propuesta**

El programa de relaciones entre los empleados es un subsistema de la retención de empleados, planteado por Idalberto Chiavenato, este instrumento ayudará a mejorar las relaciones laborales e interpersonales en el Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, así como la calidad de vida y el desempeño laboral.

El programa de relaciones entre los empleados tiene un enfoque interno, hacia la institución, dirigiendo los esfuerzos directamente al colaborador sin involucrar a los sindicatos. La propuesta se compone de 4 elementos básicos; comunicación, cooperación, asistencia o ayuda al empleado y aplicación de disciplina, a continuación se describe cada elemento y el objetivo que cumplirá al ser implementado.

**Cuadro # 6**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Programa de Relaciones entre los Empleados**

<b>Elementos que componen la propuesta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo principal</b>
<b>Comunicación</b>	Está compuesto, esencialmente, de un programa de sugerencias, su función será agregar eficiencia en el proceso de comunicación, fomentando la comunicación ascendente y activando la comunicación descendente asertiva.	Implementar un proceso de comunicación ascendente para agregar valor y eficiencia al Departamento Administrativo del HGA del IGSS, en un término de 6 meses.
<b>Cooperación</b>	Crea, y fomenta la cooperación laboral, apoyándose en la conformación de círculos de calidad y	Conformar e implementar equipos de trabajo, para fomentar la cooperación laboral,

	equipos de trabajo, definiendo las funciones y objetivos específicos de los equipos organizados.	teniendo como tiempo de duración 8 meses.
<b>Asistencia al Empleado</b>	Se propone un Programa para; identificar a los empleados con problemas, referirlos a expertos o compañeros de trabajo que pueden ayudarlos y dar seguimiento a su avance, sin desvincularlo de la institución.	Identificar empleados con problemas y ayudar en su recuperación, asistiéndolo durante un tiempo no mayor a 16 meses.
<b>Disciplina</b>	Sugiere una metodología para la socialización de lo dispuesto en el Acuerdo 1090, acompañado de un Código de ética que cada equipo de trabajo formado, deberá analizar discutir y modificar, validándolo para su uso.	Socializar entre los colaboradores las disposiciones del Acuerdo 1090, Reglamento para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en un tiempo no mayor a 5 meses.

### 3.2 Esquema de comunicación

En éste aporte se definirán los objetivos y funciones de un esquema de comunicación, mediante un programa de sugerencias, se identificará el flujo de comunicación vertical tanto descendente como ascendente, esta última será la base para un adecuado programa de sugerencias, también se adiciona un instrumento de evaluación de la efectividad de éste programa.

#### a) Objetivos

- Establecer canales de comunicación eficientes entre los colaboradores del Departamento Administrativo.
- Optimizar el proceso de comunicación entre los colaboradores del Departamento Administrativo.
- Minimizar las ofensas en la comunicación de ideas, entre los colaboradores del Departamento Administrativo.
- Mejorar las relaciones entre los colaboradores del mencionado departamento.
- Crear calidad de vida laboral mediante una comunicación sana, entre los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS.

## **b) Funciones del Programa de Comunicación**

- Ofrece comunicación clara, precisa y oportuna.
- Ayuda a definir tareas y funciones por puestos.
- Detalla los canales de comunicación.
- Fomenta la innovación en el trabajo.

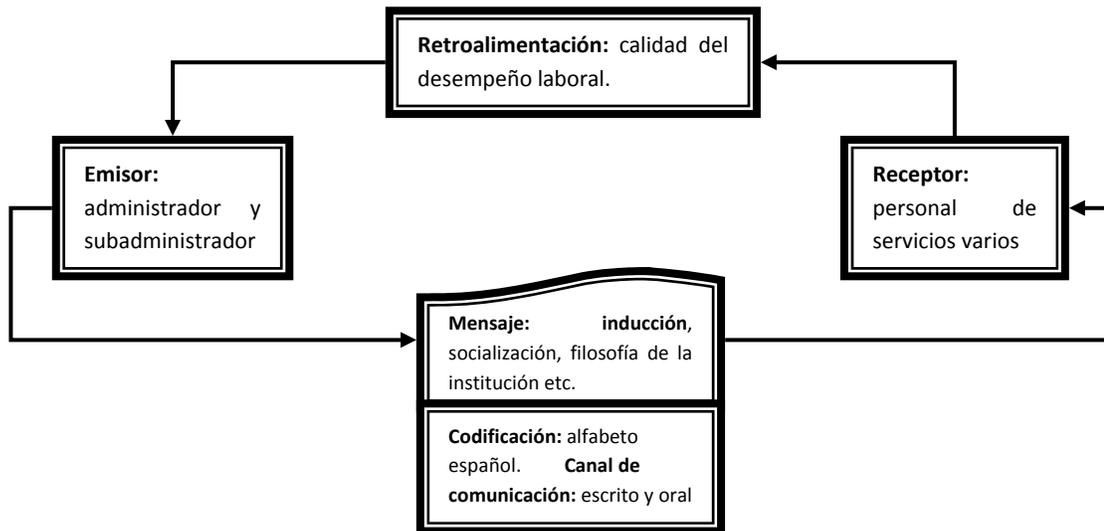
## **c) Comunicación vertical**

Determinará la manera en que los puestos operativos se comunicarán con los puestos estratégicos y ejecutivos, y viceversa, a continuación se especifica la comunicación descendente y ascendente.

### **• Comunicación descendente:**

- Emisor: Administrador y Subadministrador.
- Receptor: personal de servicios varios.
- Idea o mensaje: inducción, socialización de filosofía institucional, posibles cambios de horarios, instrucciones.
- Codificación: abecedario español.
- Canal de comunicación: escrito y oral.
- Decodificación: abecedario español.
- Retroalimentación: calidad del desempeño laboral, se medirá mediante un instrumento propuesto (ver anexo No. 1)
- Tipos de comunicación: formal

**Figura # 1**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Comunicación descendente**

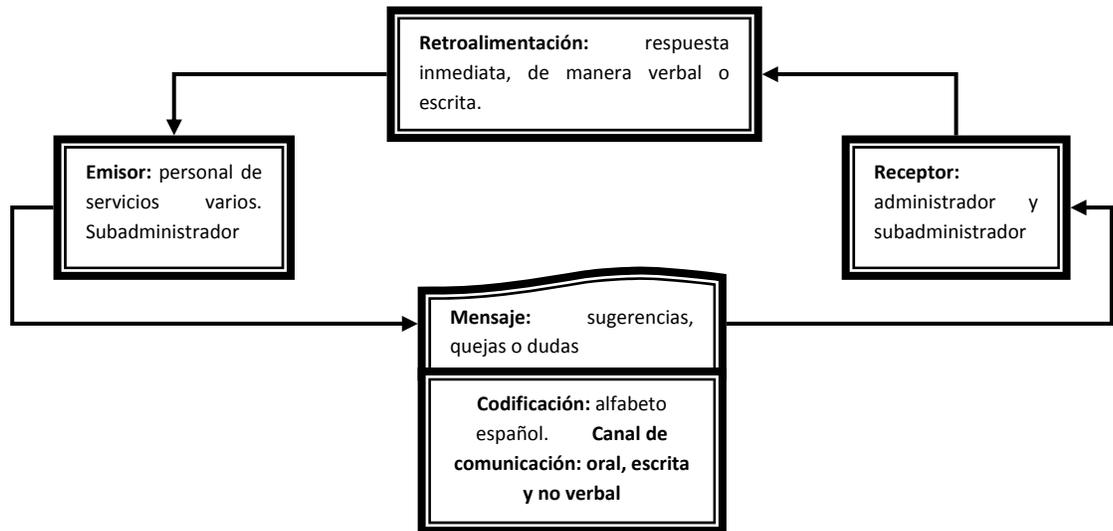


Fuente: elaboración propia, marzo 2010

- **Comunicación ascendente:**

- Emisor: personal de servicios varios.
- Receptor: administrador y subadministrador.
- Idea o mensaje: sugerencias, quejas, dudas etc.
- Codificación: abecedario español.
- Canal de comunicación: escrito, oral y no verbal.
- Decodificación: abecedario español.
- Retroalimentación: respuesta inmediata a través del canal pertinente de comunicación.
- Tipos de comunicación: formal

**Figura # 2**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Comunicación ascendente**



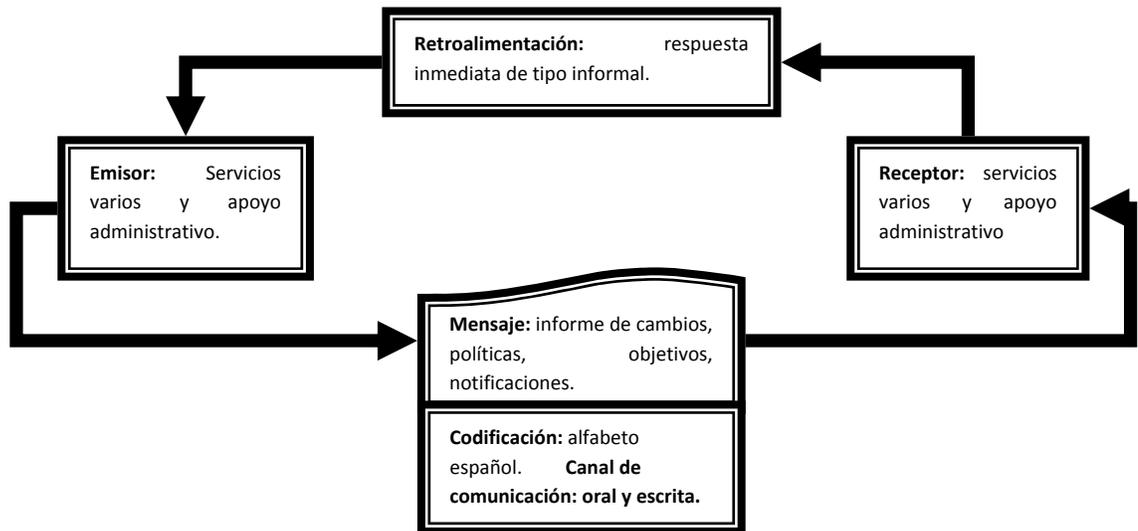
Fuente: elaboración propia, marzo 2010

#### **d) Comunicación horizontal**

Determinará la manera en que los puestos estratégicos, los cuales son Administración y Subadministración, se comunicarán entre sí, tomando en cuenta la manera en que los puestos operativos, es decir pilotos, cocineras, lavanderas, telefonista, vigilantes, conserjes y mensajeros, pueden comunicarse entre ellos.

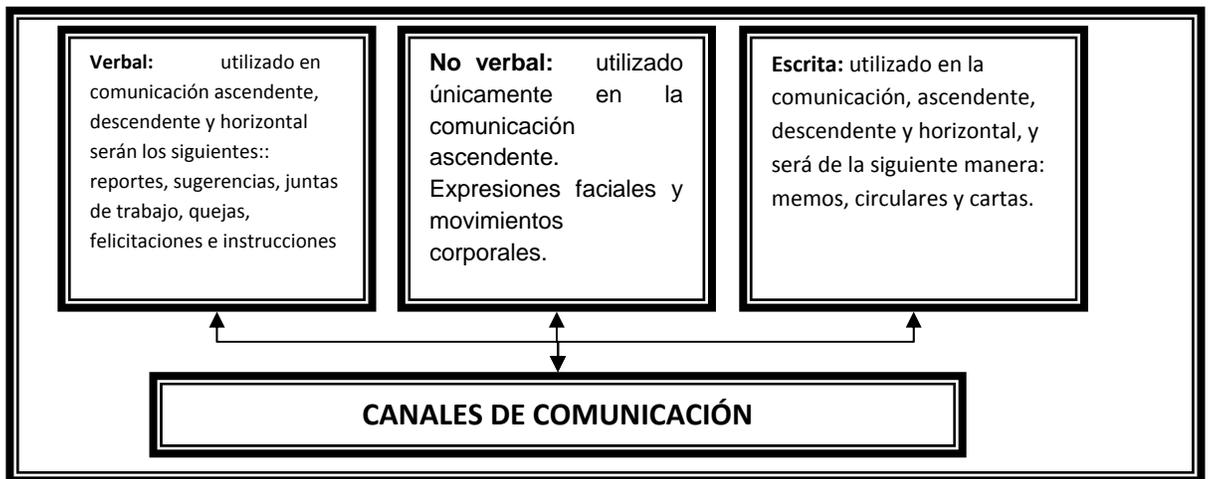
- Emisor: Administrador y Subadministrador.
- Receptor: servicios varios y apoyo administrativo.
- Idea o mensaje: informe de cambios, políticas, objetivos, notificaciones.
- Codificación: abecedario español.
- Canal de comunicación: escrito y oral.
- Decodificación: abecedario español.
- Retroalimentación: respuesta inmediata de tipo informal.
- Tipos de comunicación: formal e informal.

**Figura #3**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Comunicación horizontal**



Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Figura # 4**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**



**Canales de comunicación**

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### 3.2.1 Sistema de sugerencias

#### Comisión evaluadora

- **Conformación**
  - **La comisión** deberá estar conformada, preferentemente, por 5 personas o un número impar mayor que 1 pero menor que 5, debe tener 3 miembros permanentes, y dos miembros transitorios
  - Debe estar conformada por 5 o 3 personas, para organizar con facilidad las decisiones, y evitar la paridad en las votaciones, o el equilibrio de opiniones.
  - **Miembros permanentes:** Subadministrador, Secretaria, Encargado de Servicios Varios, personal que trabaja en el Departamento Administrativo.
  - **Miembros transitorios:** personal de otra área, una enfermera, y un representante de Dirección Médica, que no trabaje en el departamento Administrativo.
  
- **Objetivos**
  - Determinar las sugerencias funcionales y factibles para la institución.
  - Ejercer objetividad en los juicios a cerca de las sugerencias.
  - Implementar las sugerencias seleccionadas como funcionales.
  
- **Parámetros para la evaluación de sugerencias**
  - Deberá presentarse por escrito o por algún medio magnético.
  - Se utilizará un sistema de comunicación ascendente y formal.
  - La sugerencia debe ser factible, previendo tiempo, beneficios, procesos, adecuada a la institución y personal y un mínimo de costo.
  - Debe ser aportada por miembros del Departamento Administrativo.
  - Debe estar plenamente desarrollada en cuanto a los recursos necesarios para la implementación.

- **Evaluación de sugerencias**

En el siguiente cuadro se puede visualizar el formato de evaluación de sugerencias propuesto para este sistema.

**Cuadro # 7**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Modelo de evaluación de sugerencias**

<b>Evaluación de sugerencias individual</b>							
No.	Descripción de la sugerencia	¿Es factible en tiempo?	¿Es factible en costo?	¿La relación costo beneficio es positiva a la institución?	¿Es aplicable a la institución, sus procesos y personal?	Total de respuestas	
						SI	NO
1	Dividir sanitario de hombre y mujeres	x	X		x	3	1
2	Asignar horas de refacción		X	x	X	3	1
3	Asignar horas de siesta en horario nocturno				X	1	3

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Cuadro # 8**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Evaluación de sugerencias por comisión**

<b>Evaluación de sugerencias por comisión</b>					
No.	Miembros de la comisión evaluadora	Sugerencia No.1	Sugerencia No.2	Sugerencia No.3	TOTAL
1	Subadministrador	1			
2	Secretaria	1			
3	Representante de Servicios Varios	1			
4	Enfermera		1		
5	Representante de Dirección Médica			1	
<b>Total de votos</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**La modalidad de uso es la siguiente:**

El cuadro 7 muestra el modelo de evaluación de sugerencias de manera individual, y cada miembro de la comisión deberá llenar y determinar cual es la factible.

- En la segunda columna se describe la sugerencia a evaluar, en las siguientes cuatro columnas.
- Cada miembro de la comisión evaluadora debe tener un cuadro de evaluación de sugerencias individual, y colocar una “x” (equis), en la columna que cumpla el requisito especificado, por ejemplo, si la sugerencia No. 1, es factible en tiempo, pero no en los demás aspectos, entonces se le coloca una equis únicamente en tiempo, las “x” representan la respuesta positiva y los espacios en blanco representan las respuestas negativas.
- Cada miembro de la comisión deberá sumar las respuestas negativas y positivas por sugerencias.
- La comisión se reunirá y discutirá los resultados, las sugerencias que contengan mayor número de respuestas positivas serán discutidas en una segunda etapa, utilizando el formato dado en el cuadro # 8, en la que cada integrante de la comisión le dará su voto a una sola sugerencia, según su perspectiva, conocimiento, experiencia e intuición, seleccionando finalmente la sugerencia con mayor factibilidad de implementación.
- La comisión evaluadora comunicará los resultados al dirigente del Departamento Administrativo, y éste determinará la fecha de su implementación.
- La comisión evaluadora deberá elaborar un informe sencillo en el fundamentará objetivamente el rechazo de las sugerencias que no fueron elegidas.

- **Implementación de sugerencias**

La implementación de las sugerencias excepcionales, deberá realizarse de inmediato, estará a cargo del colaborador que la propuso con la supervisión del subadministrador y la colaboración de sus compañeros de trabajo, en los primeros 25 minutos de la jornada laboral del día fijado, se implementará la sugerencia seleccionada, a continuación se enlista el protocolo a seguir durante el acto de implementación:

**Cuadro # 9**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Procedimiento de implementación de sugerencias**

No.	Actividad	Tiempo en minutos
1	Se escoge el sitio adecuado para el acto.	Previo
2	El administrador inicia el acto con los honores correspondientes.	6
3	La comisión evaluadora presenta la sugerencia, sus pormenores y beneficios.	5
4	El dueño de la idea explica su forma de aplicación o uso.	5
5	El administrador otorga el reconocimiento al colaborador dueño de la propuesta, haciendo uso de cualquiera de las siguientes formas de reconocimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bautiza un pasillo o sala, con el nombre del colaborador dueño de la idea, durante 1 año.</li> <li>• Lo nombra “Miembro más valioso del equipo”, o “Líder del período de tiempo (mes, año, semana o día)”</li> <li>• El colaborador recibe una llamada telefónica de la dirección general de la institución agradeciendo su aporte, (previa organización).</li> <li>• Entrega personal, de cartas de felicitación de sus compañeros y jefes superiores.</li> </ul>	4
6	El administrador agradece y finaliza el acto.	5
Total de tiempo para el acto programado		<b>25</b> Minutos

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### **3.2.2 Propuesta para la implementación de INTRANET**

#### **a) Función**

- Proveer la logística en el flujo de información dentro del Departamento Administrativo.

#### **b) Objetivos**

- Agregar mayor eficiencia y productividad a las actividades del Departamento Administrativo del –HGA-
- Crear un ambiente de comunicación estable que ayude a construir relaciones armoniosas entre los colaboradores.

#### **c) Políticas**

- Todos los colaboradores del Departamento Administrativo del –HGA- tendrán acceso a la red virtual interna de comunicación.
- La red virtual interna de comunicación será utilizada observando lo descrito en el código de ética y en el Acuerdo 1090.

#### **d) Características del proyecto**

- ✓ Instalación de servidor web para plataforma Windows
- ✓ Instalación de los servicios para administrar y manejar base de datos de Mysql.
- ✓ Instalación del Manejador de base de datos
- ✓ Instalación de los servicios de protocolo de transferencia de archivos
- ✓ Soporte de tecnologías para Flash, javascript, Css, Ajax, xhtml, dhtml, php
- ✓ Portal de Intranet con:
  - Diseño de Imagen institucional
  - Permita inclusión de formularios de consulta o que permitan recopilar información

- ✓ Mesa de ayuda de información para consultas con preguntas y respuestas
- ✓ Comunicados de prensa y noticias generales
- ✓ Soporte de encuestas
- ✓ Información general entre otros.
- ✓ Se implementa en aproximadamente 5 días hábiles.

**e) Proveedores recomendados**

<b>Empresa</b>	<b>Contacto</b>	<b>Costo</b>
<b>Estudio Creativo Ing. Luis Guzmán</b>	<a href="mailto:lguzman@lguzman.com">lguzman@lguzman.com</a> <a href="mailto:agencia.web.creativa@gmail.com">agencia.web.creativa@gmail.com</a> cel. 50401101	Q 8,000 mas impuestos
<b>STELSA Ing. Oscar Quiñonez</b>	<a href="mailto:oscar@stelsagt.com">oscar@stelsagt.com</a> , <a href="mailto:oscquin@hotmail.com">oscquin@hotmail.com</a> <b>2311 9090</b>	Q 10,000 más impuestos
<b>Milenium</b>	<a href="mailto:info@informaticamilenium.com.mx">info@informaticamilenium.com.mx</a>	Q 10,000 más impuestos

Todos los proveedores ofrecen mantenimiento y soporte técnico hasta por 12 meses.

**3.2.3 Prácticas de comunicación**

**a) Función**

- Proporcionar una guía para la comunicarse de manera armoniosa, entre los colaboradores del Departamento Administrativo.

**b) Objetivos**

- Optimizar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en los que se desenvuelven los colaboradores.
- Acrecentar el nivel de colaboración entre los colaboradores.
- Mejorar las relaciones interpersonales mediante la comunicación asertiva.

**c) Políticas**

- La aplicación de éste documento debe observar el alcance de lo dispuesto en el Código de Ética.
- La comunicación asertiva debe ser aplicada por todos los colaboradores del Departamento Administrativo, sin importar su nivel jerárquico.

**d) Formas de transmisión del mensaje**

El mensaje puede ser transmitido de manera escrita, oral y telefónica, los colaboradores escogerán la manera adecuada de hacerlo, según las circunstancias en las que se encuentran.

**Ilustración # 1**

**Formas de transmitir el mensaje**

Escrito	
	Se utilizará cuando sea muy difícil o imposible comunicarse con la persona deseada de manera personal, siempre y cuando el mensaje sea organizado y claro, previniendo la interpretación que otra persona pueda darle al mensaje

<b>Oral</b>	
	Se utilizará cuando el mensaje tenga un grado de complejidad elevado, debido a que permitirá captar el interés y la atención de quien escucha, resolviendo dudas en el momento y aceptando críticas, aclarar malos entendidos y promueven la adecuada retroalimentación.
<b>Teléfono</b>	
	Será efectivo cuando la distancia sea una barrera, la conversación telefónica presenta la ventaja de la inmediata retroalimentación, pero quien llama deberá asegurarse que el mensaje sea corto y bastante claro, debido a la disponibilidad de tiempo del escucha y su carga de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional,

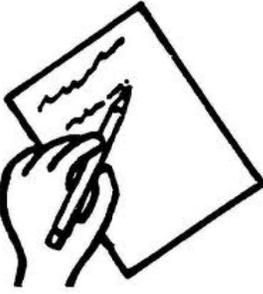
**e) Como se debe comunicar de acuerdo al medio que se eligió**

A continuación se muestra las características necesarias con las que debe cumplir un mensaje al ser transmitido, se presenta un ejemplo incorrecto y un ejemplo correcto.

**Ilustración # 2**

**Consejos para comunicar**

<b>Ejemplo incorrecto</b>	<b>Ejemplo correcto</b>
<b>Claridad:</b> El mensaje debe ser entendido con exactitud al momento de transmitirlo, colocar las ideas principales de manera ordenada y lógica.	

<p>Se les informa que la reunión programada para hoy a las 14.00 no se podrá llevar a cabo en ese horario, debido a que el jefe del departamento vendrá hasta 3:00 p.m. además el salón donde se iba a realizar no estará libre, de modo que la reunión se realizara después de esa hora.</p>		<p>Debido a un atraso en el horario del jefe del departamento y a la falta de disponibilidad del salón de reuniones la sesión programada para hoy se traslada a las 5:00 p.m.</p>
<p><b>Completo:</b> el mensaje debe tener toda la información necesaria</p>		
<p>Considero ser merecedor del ascenso ya que tengo más de 10 años trabajando en el – HGA- desempeñando diversos cargos en el departamento.</p>		<p>Poseo diversidad de experiencia ya que ocupé el cargo de auxiliar de enfermería durante 5 años, y 3 años como enfermera.</p>
<p><b>Conciso:</b> el mensaje debe ser transmitido de manera breve, para evitar robarle tiempo productivo al receptor.</p>		
<p>De acuerdo a su solicitud, en la cual manifestó que debido a asuntos personales necesita ausentarse de sus labores durante unos días, le informo que si le será concedido el mencionado permiso desde el día 08 de septiembre hasta el 15 del mismo.</p>		<p>Se le informa que el permiso solicitado ya se aprobó, y se le autorizó ausentarse del 08 al 15 de septiembre.</p>
<p><b>Cordial:</b> el mensaje debe ser transmitido con un tono sincero y amable.</p>		

<p>Últimamente se detectado que muchos de los colaboradores están llegando tarde, por eso se les comunica que si se sigue dando esta situación se tomaran medidas drásticas para solucionar.</p>		<p>La asistencia puntual al trabajo permitirá el aprovechamiento máximo de los recursos y la eficiencia en el trabajo, por lo que rogamos a todos la asistencia puntual, por favor tomen nota y eviten en lo posible esta falta.</p>
<p><b>Correcto:</b> Se debe cuidar la ortografía, gramática y puntuación al redactar, para que el lector comprenda con facilidad.</p>		
<p>Las reuniones programadas para el <u>més</u> de <u>septiembre</u> se <u>realizarán</u> en el salón de juntas del departamento administrativo.</p>	<p>Las reuniones programadas para el <u>mes</u> de <u>septiembre</u> se <u>realizarán</u> en el salón de juntas del <u>Departamento Administrativo</u>.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional,

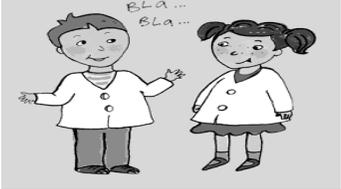
### f) Prácticas de la persona que es buen escucha

Para ser un buen escucha es necesario evidenciar algunas prácticas al comunicar, a continuación se recomienda una serie de prácticas más frecuentes.

#### Ilustración # 3

#### Prácticas del buen escucha

	<p>Sonreír a la persona con quien se está comunicando, mirándola de frente.</p>
---	---

	<p>Prestar atención a la comunicación oral y corporal, como lenguaje, tono de voz, expresiones faciales posturas, pausas y gestos.</p>
	<p>Escuchar sin juzgar lo que le están haciendo saber.</p>
	<p>Asegurarse que entendió el mensaje antes de responder, repitiendo con sus propias palabras el mensaje para que el emisor lo valide, y le asegure que usted si lo entendió</p>
	<p>Si considera que no ha comprendido el mensaje pregunte.</p>
	<p>Respetar las emociones de los demás.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional,

**g) Frases que deben convertirse en hábitos al dialogar con los colaboradores.**

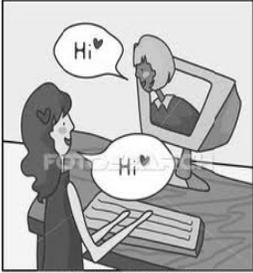
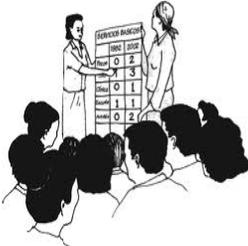
Comunicarse con las personas es una práctica compleja, debido a que una palabra o una pequeña frase pueden cambiar el significado de todo el mensaje a continuación se ilustran algunas frases que se recomienda utilizar durante la comunicación.

## Ilustración # 4

### Frases recomendadas en la comunicación

Frase recomendada		Justificación
<p>“Necesito su atención para que conversemos acerca de...”</p>		<p>La persona que lo escucha sabrá que se trata de algo importante y se predispondrá a ponerle toda su atención.</p>
<p>“Nuestro esfuerzo hará que...”</p>		<p>Se transmite la seguridad y confianza en que cada colaborador dará lo mejor de sí para obtener los mejores resultados.</p>
<p>“Debido a las siguientes razones...”</p>		<p>Ésta frase indicará a las personas que todo tiene un “porque”, y estarán dispuesta y atentas a escuchar después de haber sido sensibilizadas al conocer la razones.</p>
<p>“Me da la impresión de...”</p>		<p>Cuando no está de acuerdo con algo que se ha dicho, pregunte utilizando frases que no cuestionen la capacidad o conocimiento de las personas.</p>
<p>“Que les parece si todos cooperamos y hacemos...”</p>		<p>Evitará que las personas piensen que deben hacer lo que usted dice y nada más, al dar la invitación con palabras de cooperación se predispondrán mejor.</p>

<p>“Lo que diré a continuación será muy importante”</p>	 <p>u12224143 fotosearch.com</p>	<p>Asegúrese de utilizar esta frase únicamente al principio de su intervención, debido a que si la utiliza a la mitad, todo lo que dijo antes quedó invalidado por usted mismo.</p>
<p>“La oportunidad es...”</p>		<p>Esta frase abre la imaginación y creatividad de los colaboradores, evitando abrumarlos al decir “el problema es...” Se transmite positivismo, y se obtiene mayor cooperación.</p>
<p>“Se debe invertir en...”</p>		<p>La palabra inversión es mejor recibida cuando se habla de dar recursos, dinero o tiempo, las personas saben que cuando existe inversión existe la posibilidad de recuperar ese recurso.</p>
<p>“Mi punto de vista es...”</p>		<p>La gente sabe que un punto de vista debe respetarse, porque es una percepción personal, que será fundamentada de manera lógica en el momento adecuado.</p>
<p>“Comprendo su opinión, mi postura es...”</p>		<p>Las personas percibirán que usted no está en contra, solamente está exponiendo su postura con respeto y se le debe escuchar y dar una oportunidad</p>

	de comprenderla, porque no está en contra de nadie, solamente indicándoles su punto de vista.
“Llamo para compartir algunas ideas ...”	 <p>La gente comprende desde la niñez que compartir es algo bueno, y no se sienten culpables pensando que hicieron algo malo.</p>
“Vamos a examinar esto...”	 <p>Las personas que escuchan esta frase confiarán en que las decisiones que se tomen serán las correctas porque se analizó la situación objetivamente excluyendo los deseos personales.</p>
“Puedo sugerir que ...”	 <p>Las personas están preparadas para recibir de mejor manera una sugerencia que una orden, o una crítica, el tono de voz con que se expresa ayuda a la comprensión.</p>
“Acordar una hora para reunirmos...”	 <p>Esta frase libera las presiones de decir “programar una cita”, no implica trabajo, no implica presiones, es más bien una invitación.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Organizacional,

**Cuadro # 10**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Elemento comunicación**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS					
Departamento: Administrativo Área: Servicios					
“Relaciones entre los empleados”					
Elemento “COMUNICACIÓN”					
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>Esquema a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Justificación</b>	<b>Resultados</b>	<b>Tiempo</b>
	1. Objetivos	Administradora	Se establecen los objetivos del programa de comunicación para que éste sea susceptible de medición, y para que la efectividad del programa pueda ser medido.	Cumplimiento de los objetivos.	A definir
	2. Funciones	Administradora y colaboradores	Se especifican las funciones que debe tener para que, en su socialización sea fácilmente comprendido.	Cumplimiento de funciones.	A definir
	3. Comunicación Vertical	Administradora y colaboradores	Sugiere, cual debe ser el flujo de comunicación vertical, tanto ascendente como descendente y horizontal.	Comunicación clara, concisa, oportuna, agradable, y efectiva, que evitará conflictos.	A definir
	4. Comunicación Horizontal				
	5. Medios de comunicación	Colaboradores	Especifica cuáles son los canales de comunicación utilizados, para que los colaboradores estén conscientes de la manera en que se comunican según el canal que usen.	Utilización de los canales sugeridos, con comodidad, y confianza, para reducir incertidumbre en el flujo de comunicación, evitando conflictos.	A definir
	6. Sistema de sugerencias	Administradora y colaboradores	Se propone un Sistema de Sugerencias, que enfatizará la comunicación vertical ascendente de pronta respuesta.	Colaboradores que sienten la confianza de comunicar se con el inmediato superior.	A definir

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### **3.3 Esquema de cooperación**

El siguiente elemento define los objetivos, funciones, las políticas a seguir, los beneficios sociales y la conformación de equipos de trabajo, para que todo lo anterior sea alcanzado de la mejor manera.

El fomento de cooperación entre los empleados del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, será una herramienta fundamental para la implementación de los siguientes elementos, debido a que mediante la conformación de equipos de trabajo se puede obtener mayor socialización de la nueva información que obtendrán, los procesos de aplicación de disciplina pueden encontrar un buen soporte para la transparencia, y el apoyo emocional mutuo que en algún momento pueden necesitar.

#### **a) Objetivos de Cooperación**

- Animar la colaboración de los empleados, con la conformación de los equipos de trabajo, en 6 meses.
- Crear en los colaboradores una cultura de trabajo en equipo en la consecución de los objetivos organizacionales. Al finalizar los 8 meses.

#### **b) Funciones de Cooperación**

- Proporciona calidad de vida laboral a cada colaborador.
- Provee de seguridad emocional en el trabajo.
- Evita conflictos entre los colaboradores, al verse como miembros de un solo equipo.

#### **c) Políticas a seguir con Cooperación**

- Todo colaborador que demuestre actitud de equipo durante el trabajo comprendido a un mes, se le otorgará un reconocimiento en público.

- Cada turno que demuestre cooperación y excelente desempeño durante el tiempo de trabajo comprendido a un mes, será homenajeado por la máxima autoridad del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS.

#### **d) Beneficios sociales**

- Horario móvil de trabajo: los colaboradores podrán tener un horario flexible y los turnos se rotarán, o cambiarán de acuerdo a la conveniencia de los trabajadores.
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo: durante los turnos nocturnos los colaboradores que estén laborando tendrán derecho a ciertas áreas habilitadas para éste fin.
- Música ambiental: será permitida la música ambiental siempre y cuando no riña con el estado anímico de los pacientes, esta melodía será elegida en consenso con pacientes, colaboradores del área y otros que por su puesto de trabajo deban escucharla.

Para que esto pueda suceder los colaboradores deberán organizarse y determinar cómo se llevará a cabo, presentando una propuesta formal y por escrito a la administración del HGA.

#### **e) Métodos de recompensas a empleados**

- Nombrar al miembro de mayor cooperación durante una semana líder del equipo.
- Otorgarle un puesto especial de estacionamiento al líder del equipo, durante una semana.
- Invitar a una refacción al grupo o turno con mayor espíritu de equipo y cooperación entre ellos.

### 3.3.1 Conformación de los equipos de trabajo para mejorar la cooperación

Equipos de trabajo serán grupos de individuos que trabajen juntos en la institución para mejorar el desempeño de las actividades, aprovechando el conocimiento y experiencia de cada miembro del equipo, de esta manera se obtendrá mayor cooperación.

Los equipos serán conformados de manera homogénea por afinidad según el tipo de servicios que presten en el Hospital General de Accidentes, es decir los miembros de cada equipo deben desarrollar distintas actividades y cargos dentro de la unidad objeto de estudio, para poder cooperar y mejorar el flujo de los procesos que son parte del Departamento Administrativo.

**Cuadro # 11**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Conformación de equipos de trabajo**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los procesos de cada área.</li><li>• Satisfacer las necesidades de los miembros del equipo.</li><li>• Satisfacer las necesidades de los clientes.</li><li>• Proporcionar un punto de análisis a otros equipos.</li></ul>
Conformación	La fecha y hora designada por el inmediato superior, de cada turno.
Cantidad de miembros	Ocho (8) y diez (10) participantes, la estructura lo permite, debido a que se cuenta con 155 colaboradores, se conformarán aproximadamente de 15 a 20 grupos, por afinidad.
Designación de líder	Cada equipo nombrará un líder que los represente, sin embargo, éste puesto puede ser rotatorio, cuando el equipo lo crea conveniente.
Frecuencia de reunión	Se les asignará un tiempo de 30 minutos antes de iniciar labores, para que puedan compartir inquietudes o problemas y determinen el plan a seguir durante la jornada de trabajo, los miembros del equipo determinarán con qué frecuencia van a reunirse, pero únicamente dispondrán de 30 minutos. El o los días que lo desee, cada equipo

	debe procurar que sus reuniones no coincidan, y priorizando las emergencias que puedan presentarse.
Duración del equipo de trabajo	De seis (6) a ocho (8) meses, para observar resultados en cuanto a cooperación entre los colaboradores.
Roles dentro del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotor: Iniciador de las actividades, motivador; debe ser quien suministre mayor apoyo al equipo, trabajar principalmente con el líder, confiar en los esfuerzos del equipo, e incorporar principios al equipo.</li> <li>• Líder: la persona responsable del funcionamiento del proceso, debe conocerlo muy bien, guiar al equipo, ser un miembro activo del equipo, documentar todos los avances y hechos relevantes, realizar contactos que beneficien al equipo.</li> <li>• Facilitador: persona ajena al equipo, quizá de otro departamento, ayuda al líder a que éste desarrolle su papel, y al equipo, estimular al equipo a seguir adelante, valorar los resultados del equipo, dominar las técnicas y procesos que el equipo utiliza.</li> <li>• Miembros del equipo: personas que ayudan a que el proceso o actividades sean efectivas, deben esforzarse en todas las tareas, asistir a las reuniones con deseos de participar y dar a conocer sus propias ideas, aceptar las ideas de los demás y centrar sus esfuerzos en impactar al cliente y utilizar datos para tomar las decisiones.</li> </ul>
Código de conducta del equipo	Los equipos se registrarán por un código de conducta, que ellos mismos deben elaborar, podrán modificarlo en el momento que decidan, deberá estar en un lugar visible, contemplando los siguientes aspectos, como mínimo: decisiones por consenso, participación de todos los miembros del equipo, confidencialidad, asistir preparados a las reuniones, puntualidad y conforme al Código de Ética del Departamento Administrativo.
Documentos a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden del día. Ver abajo el cuadro # 12 “Orden del día”, este documento deberá ser preparado y distribuido antes de cada</li> </ul>

	<p>reunión. Al finalizar cada reunión los equipos prepararan la orden del día de la próxima reunión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de la reunión. Ver abajo el cuadro # 13 “Informe de reunión” este informe se utilizará para documentar las actividades de la reunión de quipo, y los avances obtenidos durante ese momento, los temas que se trataron y de qué manera fueron resueltos.</li> </ul>
Disolución de los equipos de trabajo	Los equipos formados, podrán disolverse si así lo desean al finalizar su objetivo en común, el mejorar las actividades y el desempeño en procesos que tienen a su cargo y presentan deficiencias.

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Cuadro # 12**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Formato de orden del día**

<b>ORDEN DEL DÍA</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Registrador:</b>	
Revisión del informe anterior	5 Minutos
Revisión de la orden del día de hoy	5 Minutos
Temas a tratar:	15 minutos
Preparación de la orden del día de la próxima reunión	5 minutos

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Cuadro # 13**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Formato informe de reunión**

<b>INFORME DE REUNIÓN</b>
<b>Nombre del equipo:</b>
<b>Número de reunión;</b> _____ <b>Fecha:</b> _____ <b>Hora:</b> _____
<b>Miembros presentes:</b>
<b>Secretario o registrador:</b>

<b>Tema seleccionado a tratar:</b>	
<b>Nos hallamos AQUÍ</b>	
Código de conducta.	<b>REVISIÓN DEL INFORME ANTERIOR.</b> (El equipo inició hoy a las XX horas, con la revisión del informe de la anterior reunión. Todos los miembros aprobaron el informe)
Definición de misión de equipo.	<b>DISCUSION DIRECTAMENTE DEL PROBLEMA A TRATAR.</b>
Determinar el tema o problema	
Determinar las causas y los efecto	<b>NUEVOS TEMAS.</b> (Santiago propuso la petición de un curso puntual, de "XX" tema, porque se siente inseguro al realizar sus actividades)
Seleccionar las causas raíces	<b>ORDEN DEL DIA PARA LA PRÓXIMA REUNIÓN.</b>
Identificar las mejoras	
Presentar las mejoras al promotor	<b>EVALUACIÓN.</b> (Positiva, para todos fue productiva la reunión)
Implantación y seguimiento de mejoras	<b>NECESIDAD DE MEJORA:</b> (comenzamos 2 minutos tarde)
Selección próximo tema	<b>EJERCICIOS.</b> (Carolina se hace responsable de traer galletitas).

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**NOTA:** La columna del lado izquierdo, indica el avance del equipo en cuanto a la cooperación que presentan y han desarrollado durante el tiempo que tienen de estar conformados, deben tratar de identificar en cada paso, cual es el problema principal que aqueja su área de trabajo.

### 3.3.2 Conformación de círculos de calidad

La conformación de los círculos de calidad, será opcional, se ha contemplado que el adecuado uso de los recursos, con responsabilidad ayuda a efectuar de manera efectiva el trabajo, considerando que un desempeño precario, puede ser la fuente de conflictos entre colaboradores, y la existencia de un grupo de

personas con quienes pueda discutirse aspectos relacionados al trabajo, aumentará la expertíz de cada colaborador, y por ende aumentará la cooperación entre las personas.

**a) Objetivo**

Mejorar el desempeño de los colaboradores, desarrollando sus competencias de innovación en el trabajo, así como el conocimiento técnico que tengan del mismo.

**b) Aspectos generales**

- Los círculos de calidad serán conformados por un número no mayor de 10 personas,
- Todos los miembros deberán pertenecer a la misma área de trabajo, o desempeñar puestos similares en funciones.
- El sitio de reunión deberá estar dentro de las instalaciones del Hospital General de Accidentes del IGSS.
- Las reuniones serán programadas en el horario de trabajo, pero podrán ser programadas fuera del horario de trabajo si así lo desean los colaboradores.
- La frecuencia de reunión la determinarán ellos, considerando que únicamente tendrán 4 horas al mes, para reunirse.
- Toda reunión y tema tratado, deberá grabarse en cinta magnética o similar, o en su defecto documentarse detalladamente, para dejar constancia de los problemas discutidos y las soluciones aportadas.
- Para el desarrollo de las reuniones, se propone utilizar el esquema dado en el siguiente cuadro.
- El coordinador o facilitador de cada círculo de calidad, debe ser una persona experta en el puesto de trabajo, o en las funciones que desarrollan, con habilidad verbal y capacidad para hacerse entender.

**Cuadro # 14**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Desarrollo de la reunión**

<b>DESARROLLO DE LA REUNIÓN</b>		
<b>Área:</b>		
<b>Número de reunión:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Hora:</b>
<b>Miembros presentes:</b>		
<b>Problemas a discutir</b>		
<b>Problema No. 1</b>	<b>Análisis del problema</b>	<b>Posibles soluciones</b>
¿En qué lugar físico se presentó?	¿Cuáles son las supuestas causas del problema?	
¿Cuáles son los puestos y funciones afectadas por el problema?	¿Cuáles han sido los efectos provocados?	
¿Cuál es la descripción del problema?	¿El problema presenta alguna variante desconocida?	<b>Solución seleccionada como factible:</b>
<b>Problema No. 2</b>	<b>Análisis del problema</b>	<b>Posibles soluciones</b>
¿En qué lugar físico se presentó?	¿Cuáles son las supuestas causas del problema?	
¿Cuáles son los puestos y funciones afectadas por el problema?	¿Cuáles han sido los efectos provocados?	
¿Cuál es la descripción del problema?	¿El problema presenta alguna variante desconocida?	<b>Solución seleccionada como factible:</b>
<b>Experto que dirigió la discusión:</b>		

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Cuadro # 15**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro sinóptico del elemento cooperación**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS					
Departamento: Administrativo Área: Servicios					
"Relaciones entre los empleados"					
Elemento "COOPERACIÓN"					
COOPERACIÓN	<b>Esquema a desarrollar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Justificación</b>	<b>Resultados</b>	<b>Tiempo</b>
	1. Objetivos	Administradora	Se establecen los objetivos del programa de cooperación para que el cumplimiento y la efectividad de éste, pueda ser medido.	Cumplimiento de los objetivos.	A definir
	2. Funciones	Administradora y colaboradores	Se especifican las funciones que debe tener para que, en su socialización sea fácilmente comprendido.	Cumplimiento de funciones.	A definir
	3. Políticas	Administradora	Se proponen políticas para el programa de cooperación, debido a que se necesitan guías de pensamiento para tomar decisiones difíciles cuando se trabaja directamente con las personas.	Efectividad del funcionamiento del Programa de Cooperación, evitando conflictos interpersonales.	A definir
	4. Beneficios sociales	Administradora	Toda persona necesita saber lo importante que es para la organización, y los beneficios son formas de hacérselo saber, al menor costo.	Aumento de la calidad de vida laboral.	A definir
	5. Métodos de recompensas a empleados	Administradora	Recompensar demuestra que la Institución aprecia el trabajo realizado con efectividad por los colaboradores.	Aumento de la calidad de vida laboral.	A definir
	6. Conformación de equipos de trabajo	Administradora y colaboradores	Los equipos de trabajo muestran mayor eficiencia que el individualismo, mayores beneficios tanto para la Institución como para los colaboradores.	Aumento de la satisfacción y efectividad en el trabajo, y aumento de la calidad de vida laboral.	A definir

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### **3.4 Esquema de asistencia al empleado**

En ésta propuesta se determinan los objetivos que perseguirá, las funciones que ha de cumplir durante su proceso, la manera de identificar empleados con problemas que afecten su productividad, así como referirlos con profesionales, que puedan tratar el problema, darles seguimiento, cumpliendo con lo estipulado en el Acuerdo 1090.

#### **a) Objetivos del esquema de asistencia al empleado**

- Obtener empleados emocionalmente sanos.
- Obtener empleados predispuestos a trabajar con optimismo.
- Obtener empleados identificados con la empresa.
- Mejorar el desempeño laboral del colaborador en la empresa.

#### **b) Funciones del esquema de asistencia al empleado**

- Detecta colaboradores con problemas, y necesitados de ayuda profesional.
- Proporciona soporte emocional y psicológico al empleado con problemas ya sean estos, profesionales o personales.
- Reduce la falta de concentración y ansiedad en los colaboradores.
- Mejora la calidad de vida laboral del colaborador.

#### **c) Como identificar empleados problemáticos**

Para poder identificar a los colaboradores con problemas, es necesario definir quién es el responsable, a quien debe comunicar, cual es el proceso adecuado a seguir, y las herramientas que han de utilizarse para este proceso.

El responsable directo es el jefe inmediato superior, que contará con la ayuda de los demás colaboradores, mediante una evaluación que deberá efectuar de cada trabajador, periódicamente.

Todo tipo de sospecha, queja o comentario que los compañeros de trabajo deban realizar, deberán dirigirla al jefe inmediato superior, quien a su vez indagará a fondo para determinar si se trata o no de un empleado con problemas.

Para determinar esto, el jefe inmediato superior se apoyará en un cuestionario que evaluará el comportamiento del colaborador para establecer si merece o no asistencia, ayuda o apoyo. Dicho cuestionario se presenta a continuación.

**Cuadro # 16**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuestionario del empleado con problemas**

<b>Instrucciones generales:</b> a continuación encontrará una serie de afirmaciones a las que deberá responder con qué frecuencia las observó en el evaluado.					
<b>PERCEPCIÓN DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>					
<b>No</b>	<b>Descripción</b>	<b>Muy frecuente</b>	<b>frecuente</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
1	Suele faltar los lunes y viernes, cuando están cercanos a días festivos.				
2	Cuando falta al trabajo, no lo justifica con notas.				
3	Se ausenta del trabajo entre semana				
4	Suele llegar tarde y salir temprano del trabajo.				
5	Tiene muchos problemas con los colegas en el trabajo.				
6	No realiza correctamente su trabajo y culpa o perjudica a otros compañeros.				
7	Tiene un ánimo inestable que afecta su expertíz al momento de tomar decisiones.				
8	Ha provocado deficiencias en el trabajo.				
9	Ha dañado equipo que utiliza para la realización de sus tareas.				
10	Ha tenido infracciones de tránsito y problemas con la ley.				
11	Su presentación personal no es la adecuada.				
<b>PERCEPCIÓN DEL JEFE INMEDIATO</b>					

No.	Tipo de problema que presenta el colaborador	SI	NO
1	Financiero, gastos afectados por la inflación, deudas.		
2	Legales, conflictos, propiedades, compras, divorcios.		
3	Químicos, farmacodependiente, abuso de drogas.		
4	Salud Mental, depresión, ansiedad.		
5	Familiares, relación conyugal, dificultad de comunicación, y solución de problemas, con hijos o pareja.		
6	Personales, dificultad con la identidad, el sexo y las relaciones.		
7	Salud Física.		
8	Remuneración y prestaciones, pagos por separación, cobertura del Seguro Social, Vacaciones, horas extras, jubilaciones.		
9	Desempeño, disputas sobre la evaluación del desempeño y medidas disciplinarias específicas.		
10	Políticas y procedimiento, familiarización con las políticas escritas.		
11	Relaciones interpersonales, conflictos con supervisores o colegas		
12	Varios, quejas por discriminación, problemas de rehabilitación, quejas sobre condiciones de trabajo, etc.		
<b>Otros:</b>			
Especifique:			

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### 3.4.1 Asistencia al empleado

#### a) Políticas

- Si el empleado está dispuesto a recibir ayuda, la institución se la proporcionará por un período no mayor a 12 meses.
- La asistencia al empleado no perjudicará su desarrollo en la institución.
- Toda información sobre el avance del colaborador será confidencial.

#### b) Procedimientos

- Los empleados que necesiten ayuda o tengan problemas personales que afecten negativamente su trabajo deben ser estimulados a buscar voluntariamente consejería.
- Los jefes inmediatos superiores se encargarán de atender a los colaboradores cuyo desempeño sea insatisfactorio.
- Los jefes inmediatos superiores deben estimular al colaborador a resolver sus problemas personales.

- Si el desempeño mejora no se tomará medida disciplinaria.
- Si el desempeño continúa sin mejora se sancionará formalmente.
- Si el desempeño continúa siendo insatisfactorio se deberá comprobar si el colaborador acepta ayuda, la acción disciplinaria o el despido, (esta es la última opción).

**c) Tratamiento del problema**

- Se designará un consejero (a), para atender al colaborador que así lo requiera, si en determinado caso el jefe inmediato superior no puede realizar ésta labor.

Llenando formalmente el siguiente cuadro.

**Cuadro # 17**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Registro de ingreso**

Colaborador: _____			
Puesto: _____			
Área: _____			
No. De afiliación: _____			
Problema	Tiempo promedio de tratamiento.	Inversión para la Institución (Q)	Nombre y puesto de la persona que asesorará.
Fecha de inicio:		Fecha de final:	
Observaciones:			
f. _____ Asesor Tratante			

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

- Se le da seguimiento al avance del empleado con respecto al problema detectado y la asistencia brindada. Con el apoyo de la siguiente ficha informativa.

**Cuadro # 18**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Control de avance**

Colaborador: _____						
Puesto: _____						
Área: _____						
No. De afiliación: _____						
Problema: _____						
Sesión / Fecha.	Tema	Progreso/avance	Observaciones	Hora inicio	Hora Final	Firma

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

- El colaborador recibe asistencia y la mejoría en su trabajo es notable, continúa en el programa hasta que el problema sea suprimido totalmente, y no tenga efectos negativos en su trabajo.
- El empleado continúa en su puesto de trabajo, bajo un período de observación, durante el cual, el jefe inmediato deberá llenar, esta ficha informativa acerca de la conducta observable del colaborador.

**Cuadro #19**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Observación de conducta**

Colaborador: _____			
Puesto: _____			
Área: _____			
No. De afiliación: _____			
Problema: _____			
Conducta anterior	Conducta actual	Observaciones	Firma

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

- Cuando el tratamiento no sea exitoso, el empleado deberá ser desvinculado de la institución, para tal efecto se deberá seguir lo estipulado en el Acuerdo No. 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Artículo 115.
  
- Cuando el empleado deba ser desvinculado, debe brindársele ayuda y soporte durante el proceso de desvinculación. Ésta ayuda puede proporcionarla el jefe inmediato superior, si en caso éste no pueda, debe referirlo.

**Cuadro # 20**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro sinóptico del elemento asistencia al empleado**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS					
Departamento: Administrativo Área: Servicios					
"Relaciones entre los empleados"					
Elemento a prueba "ASISTENCIA AL EMPLEADO"					
ASISTEN	Esquema a desarrollar	Responsable	Justificación	Resultados	Tiempo
	Objetivos	Administrad	Se establecen los objetivos del programa	Cumplimiento de los	A definir

		ora	de Asistencia para que la efectividad de éste pueda ser medida.	objetivos.	
	Funciones	Administradora y colaboradores	Se especifican las funciones que debe tener para que, en su socialización sea adecuadamente comprendido.	Cumplimiento de funciones.	A definir
	¿Cómo identificar empleados problemáticos?	Inmediato superior	El primer paso para brindar ayuda es identificar el problema, y se debe tener susceptibilidad y mucha observación para estos casos, con el objetivo de darles la asistencia adecuada, y tenerles las consideraciones necesarias.	Identificación de los colaboradores con problemas, para darles calidad de vida y evitar conflictos entre sus compañeros (as).	A definir
	Asistencia al empleado	Inmediato superior	Para poder implementar la propuesta se deben establecer los lineamientos y las políticas para tomar decisiones, también el procedimiento establecido, para darles asistencia a los colaboradores.	Implementación de la propuesta sin contratiempos con claridad y objetividad.	A definir
	Tratamiento del problema	Consejero (a)	Desvincular a los colaboradores en la Institución es la última opción, por ello, se deben agotar otras opciones y la primera es ayudarle a resolver el problema que presenta.	Colaboradores debidamente atendidos por la Institución, con mayor calidad de vida laboral.	A definir

Fuente: elaboración propia , marzo 2010.

### 3.5 Esquema de aplicación de disciplina

Se proponen los objetivos a alcanzar, las funciones que ha de cumplir esta herramienta, la manera en que serán comunicadas las reglas y su relación con las sanciones propuestas, la forma en que los hechos se documentarán, las investigaciones que se elaborarán, y un código de ética al que se debe adaptar el actuar de cada equipo de trabajo conformado.

#### a) Objetivos

- Dar a conocer la política disciplinaria aplicable a los empleados del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS. Según Acuerdo 1090, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- Colaborar en la efectiva aplicación del Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Favorecer el adecuado tratamiento de conflictos entre los colaboradores del IGSS.

#### **b) Funciones**

- Crea y promueve relaciones de trabajo armoniosas entre los colaboradores.
- Crea un historial de las faltas cometidas por los colaboradores en el área de trabajo.
- Permite ayudar al Instituto y a sus colaboradores a solucionar los problemas de carácter disciplinario de manera racional y equitativa,
- Promueve las sanas relaciones interpersonales.

#### **3.5.1 Comunicación de las reglas**

Es importante que todo colaborador del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, tenga pleno conocimiento acerca de cuáles situaciones son consideradas faltas y qué tipo de amonestaciones son las indicadas en el Acuerdo 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Considerando que en el mencionado Acuerdo se estipula, según el artículo 114, inciso “c”, el uso de la disciplina progresiva, sin embargo con el fin primordial de mantener relaciones laborales armoniosas entre los colaboradores del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, se propone un esquema de Disciplina Progresiva Positiva, esto con el apoyo y uso de las herramientas de Asistencia al empleado.

Tomando en cuenta que a cada nuevo colaborador bajo la autoridad del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, debe hacersele conocer este documento, observando las siguientes políticas de socialización:

- Cada nuevo empleado tendrá una copia de éste documento, y un tutor que le explique el uso, para su fácil comprensión.
- Cada equipo de trabajo conformado para mejorar la cooperación en el Departamento, debe socializar y discutir las disposiciones hechas en éste documento.
- Los equipos de trabajo conformados para mejorar la cooperación en el Departamento, deben revisar periódicamente la aplicación de las disposiciones en éste documento, y proponer mejoras, en pro del Departamento Administrativo y de sus colaboradores.
- La aplicación de disciplina a las faltas incurridas, se efectuará según el criterio del jefe inmediato.
- La aplicación de disciplina, amonestaciones verbales o escritas, se empleará considerando la antigüedad, y el desempeño del colaborador.
- La aplicación de disciplina, se llevará a cabo considerando el número de veces que el colaborador haya incurrido en la misma falta, o faltas similares.

Para su mejor y fácil comprensión se construyen los siguientes cuadros en las cuales se especifican las situaciones que son consideradas faltas y su gravedad.

**Cuadro # 21**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Faltas leves y graves**

<b>Faltas</b>	
<b>Leves</b>	Retrasos.
	Falta injustificada al trabajo (inasistencias).
	Fumar en sitios prohibidos, según Decreto Gubernativo 17-2008, Ley de

	Creación de los Ambientes Libres de Humo de Tabaco.
	Dormir en el trabajo.
	Violación del Código de Vestuario.
	Violación del Código de Ética.
	Falta de atención al trabajo.
	Agresión Verbal.
<b>Graves</b>	Uso de drogas en el trabajo.
	Deshonestidad en las prácticas laborales.
	Hurto o robo.
	Irrespeto al superior, o compañeros de trabajo.
	Sabotaje en las operaciones de la empresa.
	Alcoholismo exagerado (embriaguez).
	Insubordinación.
	Desempeño precario.
	Agresión física.

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Cuadro # 22**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Amonestaciones para aplicar disciplina**

<b>Sanciones y manera de aplicar</b>	
<b>Amonestación Verbal</b>	Se aplicará cuando el colaborador, a criterio del jefe inmediato, haya incurrido en una falta leve a sus deberes, considerada de poca trascendencia.
<b>Amonestación Escrita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplicará cuando el colaborador incurra en dos amonestaciones verbales.</li> <li>• Se aplicará cuando la falta cometida amerite un apercibimiento por escrito antes de efectuar el despido.</li> <li>• Se aplicará en los demás casos en que el jefe inmediato desee dejar constancia escrita de la sanción disciplinaria para efectos de la evaluación del desempeño.</li> </ul>

	<p><b>Para que ésta sanción sea impuesta debe dársele al trabajador un plazo de tres días para que presente sus explicaciones de forma escrita y verbal.</b></p>
<p><b>*Suspensión de trabajo</b></p>	<p>Ésta la impondrá el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, cuando el trabajador sea objeto de dos amonestaciones escritas o cuando incurra en una falta grave en contra de los deberes propios de su cargo.</p> <p><b>Para que esta sanción sea impuesta debe dársele al trabajador un plazo de tres días para poder escuchar sus explicaciones.</b></p>
<p><b>Despido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dará por terminada la relación laboral, cuando el trabajador incurra en alguna de las causas previstas en el Artículo 77 del Código de Trabajo, Artículo 24, 25 y 50 (inciso g), del Decreto No. 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).</li> <li>• Por haberse impuesto dos suspensiones de trabajo.</li> <li>• Por haber obtenido dos evaluaciones del desempeño consecutivas no satisfactorias.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

\*Durante las suspensiones de trabajo, se recomienda que los colaboradores gocen de su sueldo, para aplicar disciplina positiva, que provoque la reflexión del empleado con respecto de su desempeño y no despierte antipatía o deseos de sabotear al Departamento Administrativo, además de demostrarle las buenas intenciones del jefe inmediato superior, así como referirlo al Programa de Asistencia al Empleado.

### 3.5.2 Código de ética

A continuación se presenta un código de ética propuesto para el personal del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes, el cual es

redactado de manera general. Observándose en su aplicación la cuestiones siguientes:

Cada equipo de trabajo conformado para mejorar la cooperación entre los empleados, debe redactar su propio Código de ética.

Cada equipo de trabajo conformado para mejorar la cooperación entre los empleados, es responsable por la revisión, supervisión y observación del cumplimiento del mencionado documento, por cada uno de sus miembros.

Una panorámica general de las políticas y directrices fundamentales, que rigen las relaciones dentro del Departamento Administrativo del HGA del IGSS.



Este documento constituye el Código de Ética del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, que en lo sucesivo se denominará El Departamento.

El Departamento reconoce la valiosa intervención de sus empleados en el éxito de sus operaciones, por lo que se esforzará en tratarlos justamente y con dignidad.

## **1. Valores**

La gestión y actividad del Departamento está orientada por un estricto apego al marco legal, a la ética profesional, a la adopción de medidas y controles para

evitar conflictos de intereses, a la prevención del mal uso de información sensible y al resguardo de la confidencialidad dentro y fuera del Departamento. Todo, encaminado tanto a la satisfacción de sus afiliados, como a una gestión profesional, recta, transparente, imparcial y honesta de sus consejeros, funcionarios y empleados.

## **2. Aplicación**

Éste código de ética define la conducta esperada de los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, en diversas situaciones, pautando sus acciones en la integridad y moral.

También debe ser aplicado a los prestadores de servicios, terceros que utilizan los recursos de la empresa.

## **3. Divulgación**

Éste Código de Ética estará disponible para consulta, por parte de todos los colaboradores y en cualquier momento.

El área de Recursos Humanos deberá dar a conocer el presente documento a los nuevos colaboradores. Manteniendo registro de la concordancia de los mismos.

Es responsabilidad de los gestores la divulgación del Código de Ética para los colaboradores de su área, esclareciendo dudas y verificando el entendimiento en cuanto al contenido y la aplicación.

## **4. Reglas y Recomendaciones**

### **4.1 Ambiente de Trabajo**

- El ambiente en el espacio de trabajo debe ser de respeto y orden, cohibiéndose actos como; El asedio sexual o moral y discriminaciones en

cuanto a la raza, color, religión, orientación sexual, status social, nacionalidad, edad, preferencias político-partidista, o cualquier tipo de incapacidad mental o física.

- Todos los funcionarios deben contribuir para la creación y preservación de un ambiente saludable, no contribuyendo a la divulgación de información sin comprobación (rumor). Las dudas deben ser disipadas junto a los jefes inmediatos.

#### **4.2 Cumplimientos de las leyes.**

- Debe ser observado el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables a las actividades de la empresa en todos los niveles de la administración pública.
- Debe ser respetada la propiedad intelectual de terceros, incluyendo derechos autorales, patentes y documentos originales. Solamente será permitido el uso de copias oficiales de software.
- Los funcionarios deben repudiar todas las acciones que puedan ser interpretadas contrarias a las leyes nacionales.

#### **4.3 Relaciones Internas**

**Relaciones con las autoridades:** los sujetos al Código mantendrán con los representantes de las autoridades una actitud de respeto y plena colaboración en el marco de sus competencias.

- **Relaciones interpersonales:** la relación entre los sujetos al Código deberá estar siempre basada en el mutuo respeto, a fin de asegurar un ambiente armonioso y agradable, que conduzca al trabajo productivo.

Todos los sujetos al Código deberán mostrar lealtad institucional, respeto a

las pautas y directrices establecidas. Serán en todo momento, equitativos en sus relaciones internas, con sus superiores, con sus compañeros de trabajo y dependientes jerárquicos. El parámetro para conducirse y realizar la labor cotidiana es la consecución de los objetivos y metas establecidas, evitando generar una situación de abuso en la relación de trabajo.

El trato entre los sujetos al Código debe ser de respeto y tolerancia a las posibles diferencias de raza, religión, origen, clase social, sexo, edad e incapacidad física o cualquier otra. Las relaciones de trabajo deben basarse en la colaboración y el apoyo mutuo, observancia y apego a los valores institucionales.

**Relaciones con subordinados:** todo superior jerárquico deberá dar un trato de respeto y confianza a sus subordinados, sin que ello signifique la merma de su autoridad, ni el hacer valer su rango para afectar injustamente a nadie.

Constituye un abuso de autoridad cuando un superior jerárquico concede promociones y aumento injustificados; permite horarios relajados y, en general, otorga ventajas especiales a personas, equipos o grupos determinados, a cambio de dinero, simpatía o favores. Igualmente, será abuso si con su conducta intimida, coacciona a sus subordinados y toma represalias.

#### **4.4 Relaciones Externas**

- Los colaboradores no deben criticar públicamente a los clientes, los pacientes, los proveedores u otras personas que se relacionan con el Departamento.

- Los colaboradores no deben ofrecer o recibir cualquier modalidad de ventaja personal directa e indirecta en razón del ejercicio de sus cargos.
- El Departamento y los colaboradores no deben conceder a otros funcionarios públicos, cualquier favor económico, como dinero, regalos u otros favores, en retribución al cumplimiento de sus funciones o para el favorecimiento ilegal, sean directamente o a través de terceros.
- **Relaciones con los proveedores:** los sujetos al Código (y especialmente aquellos con intervención en decisiones sobre la contratación de suministro, servicios o la fijación de sus condiciones económicas) evitarán cualquier clase de interferencia que pueda afectar su imparcialidad u objetividad al respecto, así como las relaciones de exclusividad.

La contratación de suministros y servicios externos deberá efectuarse conforme a procedimientos establecidos para ello.

Las relaciones que los sujetos al Código sostengan con los proveedores deberán estar basadas en criterios de selección técnicos y económicos, con profesionales formalmente establecidos.

- **Relación con clientes:** En su relación con los clientes, los sujetos al Código siempre deberán actuar con objetividad, imparcialidad, independencia, equidad, excelencia y de acuerdo a los objetivos de crecimiento de la Institución.

## 5. Uso de los Recursos de la Empresa

- Los recursos de la empresa no deben ser utilizados para fines ajenos a la institución. No será permitido el uso de propiedades, equipamientos, oportunidades de negocios y sistema de información del Departamento,

menos la posición de colaborador en beneficio propio o de terceros, en detrimento de los intereses del Departamento.

- Los colaboradores no deben involucrarse en actividades paralelas que sean causa de conflicto con el horario de trabajo, su atención y tiempo en el Departamento.
- Los recursos de informática no deben ser utilizados para fines personales del colaborador, ni para la propagación de e-mail o documentos con contenidos que atenten al pudor de manera discriminatoria o calumniadora.

#### **6. Responsabilidad Social**

- El Departamento no utiliza mano de obra infantil y no adquiere productos o servicios de proveedores que hagan uso de este tipo de recurso, así como, de aquellos que mantienen trabajadores en condiciones de trabajo deshumano.
- El Departamento estimula la participación de sus colaboradores en actividades de iniciativa social, en trabajos voluntarios y otras que tengan como propósito la mejoría de la calidad de vida de la comunidad.
- Más allá del cumplimiento de la legislación ambiental aplicable, El Departamento promueve el uso racional de los recursos naturales, la preservación del medio ambiente, el reciclaje y la reducción de residuos generados en los procesos productivos.

#### **7. Transgresión (violación) y penalidades**

- El jefe del Departamento Administrativo es el responsable de asegurar el cumplimiento de este Código de Ética.

- Los colaboradores que observen actos que sean contrarios a este Código de Ética, dentro del área de trabajo, deberán informar inmediatamente a su jefe inmediato. Será asegurada la confidencialidad absoluta en cuanto a su identidad, evitando las represalias.
- El colaborador que, no informe de las infracciones al Código, será considerado cómplice del infractor.
- Podrán ser utilizados todos los canales de comunicación disponibles para la comunicación de transgresiones: e-mail, teléfono, correspondencia.
- Las penalidades aplicables al no cumplimiento de este Código de Ética serán definidas de acuerdo con la gravedad de la ocurrencia, a criterio del jefe inmediato superior.

### **3.5.3 Documentación de los hechos**

- **Para conferir audiencia**

Cuando el colaborador incurra en algún hecho que amerite ejercer su derecho a defenderse y explicar la situación desde su punto de vista, así como presentar las pruebas a su favor, debe hacerse constar en el documento siguiente:

**Cuadro # 23**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Para conferir audiencia**



DRRHH001

**PARA CONFERIR AUDIENCIA**

**A:** \_\_\_\_\_  
**NÚMERO DE EMPLEADO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_

En cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo 1090 de Junta Directiva de fecha 16 de agosto del 2002, se le concede audiencia por el plazo de 3 días contados a partir de su notificación; a fin de que por escrito, dé las explicaciones que estime pertinentes y acompañe las pruebas (original) que tenga a su favor.

**EN VIRTUD DE QUE EN FECHA:** \_\_\_\_\_  
**SE TUVO CONOCIMIENTO QUE USTED:** \_\_\_\_\_

**NOTA:** SE LE HACE SABER QUE DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 114 LITERAL B.3) SI EL TRABAJADOR NO EVACUA LA AUDIENCIA CONFERIDA EN EL PLAZO ESTABLECIDO, SE TENDRÁ POR CIERTAS LAS CAUSAS IMPUTADAS.

f. \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO** \_\_\_\_\_



"CEDULA DE NOTIFICACIÓN"

EN LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ DEL MES DE \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_, SE HACE CONSTAR QUE EN EL LUGA Y FECHA ANTES INDICADO, SE NOTIFICO AL SEÑOR (A) QUIEN DE ENTERDO (A) DE LOS EFECTOS LEGALES FIRMA

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

TRABAJADOR (A)

NOTIFICADOR ACTUANTE

**Fuente:** copia literal del Acuerdo 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- **Llamada de atención verbal**

Cuando el colaborador incurra en alguna falta estipulada, que amerite una amonestación verbal, ésta debe hacerse consta en el documento DRRHH002:

**Cuadro # 24**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Llamada de atención verbal**



DRRHH002

**CONSTANCIA DE LLAMADA DE ATENCIÓN VERBAL**

A: \_\_\_\_\_  
NÚMERO DE EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_  
DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 114 literal a) del Acuerdo 1090 de Junta Directiva de fecha 16 de agosto del 2002, se deja constancia que el día de hoy se le llamó la atención verbalmente al trabajador (a) citado (a) en el epígrafe.

EN VIRTUD DE QUE EN FECHA: \_\_\_\_\_  
SE TUVO CONOCIMIENTO QUE USTED: \_\_\_\_\_

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

f. \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_  
CARGO \_\_\_\_\_

**"CEDULA DE NOTIFICACIÓN"**

EN LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ DEL MES DE \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_, SE HACE CONSTAR QUE EN EL LUGA Y FECHA ANTES INDICADO, SE NOTIFICO AL SEÑOR (A) QUIEN DE ENTERDO (A) DE LOS EFECTOS LEGALES FIRMA

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

TRABAJADOR (A)

NOTIFICADOR ACTUANTE

**Fuente:** copia literal del Acuerdo 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

- **Amonestación escrita**

Cuando el colaborador sea el autor de una falta que amerite una amonestación escrita, ésta debe hacerse constar en el documento DRRHH003:

**Cuadro # 25**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Amonestación escrita**



DRRHH003

**CONSTANCIA AMONESTACIÓN ESCRITA**

**A:** \_\_\_\_\_  
**NÚMERO DE EMPLEADO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_

En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 114 literal \_\_\_\_\_ del Acuerdo 1090 de Junta Directiva de fecha 16 de agosto del 2002, se deja constancia que el día de hoy se le impone amonestación escrita al trabajador (a) citado (a) en el epígrafe.

**EN VIRTUD DE QUE EN FECHA:** \_\_\_\_\_  
**SE TUVO CONOCIMIENTO QUE USTED:**

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

f. \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_

"CEDULA DE NOTIFICACIÓN"

EN LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ EL DÍA \_\_\_\_\_ DEL MES DE \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_, SE HACE CONSTAR QUE EN EL LUGAR Y FECHA ANTES INDICADO, SE NOTIFICO AL SEÑOR (A) QUIEN DE ENTERDO (A) DE LOS EFECTOS LEGALES FIRMA

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

TRABAJADOR (A)

NOTIFICADOR ACTUANTE

**Fuente:** copia literal del Acuerdo 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Los documentos anteriores que guarden historia de las faltas cometidas, y las respectivas sanciones, deben hacerse acompañar de un acta.



### **3.5.4 Aplicación de disciplina**

La aplicación de disciplina debe tener el enfoque principal de corregir la conducta indeseable en el colaborador, pensando estratégicamente a futuro, es decir aplicar una acción correctiva, sin verla como castigo.

#### **Aspectos a considerar**

- Debe enfocarse en el futuro, según una acción correctiva, que ayude a evitar la reincidencia.
- Todo empleado tiene derecho a defenderse, aportando las pruebas originales que comprueben su postura, y permitiendo que un comité investigador, haga las averiguaciones correspondientes.

#### **Investigación del hecho**

- Debe conformarse un comité investigador del hecho, y debe escogerse a personas que sean empleados que cumplan con los siguientes requisitos:
  - Colaboradores con hoja de servicios impecable.
  - Ajenos a la unidad donde se cometió la falta.
- El comité investigador no puede ser mayor ni menor a 3 personas.
- Los miembros del comité deben documentarse y escuchar a los testigos de la falta cometida.
- Los miembros del comité deben llenar el cuadro # 26, que se presenta a continuación, para poder dar un veredicto, respondiendo “SI” o “NO”, a las preguntas, según sea el caso, “si las observó”, o “no las observó” cada respuesta positiva, es decir un “SI” corresponde a 1 punto.
- Deben responder a cada pregunta que se les presenta, según la fila que les corresponde, es decir que el miembro “1” del comité responde en la fila No. 1, y el miembro “3” del comité responde en la fila No. 3.
- En la última columna cada miembro debe dar su recomendación en cuanto al problema, si se le amonesta o se le exonera al empleado, según la

investigación, las pruebas encontradas y el criterio personal de cada investigador.

- Se deben sumar y totalizar las respuestas positivas en cada columna, y posteriormente la suma total.
- Si la suma total indica tener de 0 a 7 puntos, se hará la recomendación de amonestar al empleado investigado.
- Si la suma total indica tener de 8 a 15 puntos, se hará la recomendación de exonerar al empleado o aplicar una acción correctiva leve.
- Toda amonestación o acción correctiva se aplicara de conformidad con el Capítulo XVI, “Sanciones disciplinarias y régimen de despido”, del Acuerdo 1090.

**Cuadro # 27**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Veredicto del comité investigador**

<b>Veredicto del comité investigador</b>							
<b>No. fila</b>	<b>Investigadores</b>	¿Las pruebas encontradas a favor del empleado son verídicas?	¿Los testimonios escuchados a favor del empleado son creíbles?	¿El desempeño del colaborador ha sido bueno o excelente?	¿Al empleado constantemente se le llama la atención?	¿La frecuencia con que ha cometido faltas, es aceptable?	Recomendaciones de cada miembro del comité investigador.
1	1	si	No	No	Si	si	Exonerar
2	2	no	Si	Si	No	No	Amonestar
3	3	si	No	si	No	No	Amonestar
Cantidad de respuestas (+)		2	1	2	1	1	7(Punteo final)

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

8 – 15 puntos, exonerar

0 – 7 puntos, amonestar

Se recomienda que el comité evaluador sea conformado únicamente por 3 personas para evitar la paridad en la votación final.

### Control de aplicación de disciplina

Cada empleado deberá tener una ficha informativa en la que se muestre el control de las faltas que haya tenido dentro del Departamento, esta ficha será de uso exclusivo del área donde trabaja.

**Cuadro # 28**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Aplicación de disciplina progresiva**

Nombre del empleado:						
Cargo:						
Fecha	Faltas		Acción disciplinaria			Observaciones
	Leves	Graves	A. verbal	A. Escrita	Suspensión	
Fecha de despido: (En caso deba ser despedido)						

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Cuadro # 29**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro sinóptico del elemento disciplina**

Institución: Hospital General de Accidentes del IGSS					
Departamento: Administrativo Área: Servicios					
"Relaciones entre los empleados"					
Elemento a prueba "DISCIPLINA"					
APLICACION DE	Esquema a desarrollar	Responsable	Justificación	Resultados	Tiempo
	Objetivos	Administradora	Se establecen los objetivos del programa de Asistencia para que la efectividad de éste pueda ser medida.	Cumplimiento de los objetivos.	A definir

	Funciones	Administradora y colaboradores	Se especifican las funciones que debe tener para que, en su socialización sea adecuadamente comprendido.	Cumplimiento de funciones.	A definir
	Comunicación de las reglas y Código de ética	Administradora Inmediato superior y colaboradores	El mayor problema que presenta este factor, es el desconocimiento del Acuerdo 1090, Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.	Colaboradores debidamente informados de que es lo que la Institución espera de ellos en su actuar, evitando conflictos o solucionándolos de manera adecuada.	A definir
	Documentación de los hechos	Inmediato superior	Todo hecho relacionado a la aplicación de disciplina debe documentarse, siendo parte del monitoreo de personas, puede ser una herramienta para tomar decisiones en el futuro sobre el desarrollo de personas.	Base de datos de colaboradores, actualizada para proporcionar calidad de vida laboral.	A definir
	Aplicación de disciplina	Administradora	La disciplina debe aplicarse de manera positiva para hacer comprender los errores que se han cometido, pero sin resentimientos, y evitar que vuelvan a cometerse.	Colaboradores conscientes de los errores cometidos y de sus consecuencias, evita conflictos y mejor la calidad de vida laboral.	A definir

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### 3.6 Socialización del programa de relaciones entre los empleados

Todo proyecto propuesto para la mejora de las condiciones de trabajo debe llevar inmersas las estrategias de socialización, es decir explicar “cómo”, se dará a conocer, en éste caso “cómo” se comunicaran los aspectos propuestos, entre los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS.

#### 3.6.1 Enfoque sistémico

**Necesidad de socialización:** es importante compartir información con todos los colaboradores de la organización, un Programa de relaciones entre los colaboradores, puede ser de gran ayuda en los esfuerzos por elevar la calidad de

vida laboral de los mismos, es por ello que se debe dar a conocer el proyecto propuesto, de qué forma pueden usarlo como una ventaja competitiva y una herramienta de trabajo valiosa.

**Diseño de la socialización del Programa de relaciones entre los empleados:**

la socialización del mencionado documento debe realizarse inicialmente, de manera general por la máxima autoridad dentro del departamento Administrativo del HGA del IGSS, debido a sus conocimientos y al dominio de los temas. También se requerirá del seguimiento de lo propuesto en el cuadro # 32.

**Ejecución de la socialización:**

las indicaciones generales del documento propuesto, se efectuarán por la jefa del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, sin embargo cada equipo de trabajo conformado, debe estudiar y observar la aplicación del documento, así como proponer mejoras justificadas, en progreso de la Institución así como de los trabajadores. Esta actividad se llevará a cabo dentro de las instalaciones del Departamento Administrativo, en días y horas hábiles.

**Evaluación de los resultados:**

para cada elemento de la propuesta, se ha diseñado un instrumento de evaluación, para poder medir los avances que se han obtenido desde el día de su implementación, si ha cumplido con los objetivos especificados, y funciones descritas, y de no ser así, reevaluar su funcionamiento y proponer mejoras.

**3.6.2 Objetivo general**

Proporcionar a los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, la información pertinente acerca de la existencia, uso y ventajas del Programa de relaciones entre los empleados.

### **3.6.3 Definición de temas**

**Comunicación:** un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencia la promoción de nuevas prácticas de trabajo entre los empleados, o sistemas de formación que las promuevan.

**Cooperación:** consiste en el trabajo en productivo llevado a cabo por parte de un grupo de personas, dirigidos hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

**Asistencia al empleado:** las empresas necesitan empleados sanos y productivos para ayudar a sus compañías a tener éxito en el entorno competitivo de hoy. Un programa de asistencia al empleado es una fuente confidencial que ayuda a los empleados a encargarse de asuntos personales y profesionales que pueden interferir con su salud y su productividad.

**Aplicación de disciplina:** por definición, disciplina es: “La observancia de reglas para mantener el orden entre los miembros de un cuerpo.” Disciplina es apearse a las normas establecida, cumpliendo las leyes y reglamentos que rigen nuestra sociedad. También es lograr orden y control personal a partir de entrenar nuestras facultades mentales y físicas.

### **3.6.4 Objetivo específico**

**Comunicación:** hacer comprender a los colaboradores la importancia de una adecuada comunicación interna, y su modo de aplicación.

**Cooperación:** hacer comprender a los colaboradores las ventajas de trabajar en cooperación y con sinergia.

**Asistencia al empleado:** otorgar a los empleados de la información precisa, para que comprendan las ventajas que proporciona un programa de asistencia al empleado, como esfuerzo de la Administración del HGA del IGSS para elevar la calidad de vida laboral de cada empleado.

**Aplicación de disciplina:** permitir a los empleados percibir la importancia de una adecuada aplicación de disciplina, según las faltas cometidas.

### **3.6.5 Programación de capacitación**

A continuación se muestra el esquema de la programación propuesta para facilitar a los colaboradores, los nuevos temas del programa de relaciones entre los empleados, y la manera de uso de las herramientas que se proponen.

Los costos de esta actividad son considerados bajos, siempre y cuando se realicen dentro de las instalaciones del Hospital General de Accidentes, y las personas facilitadoras sean los inmediatos superiores del Departamento Administrativo.

Se ha considerado de ésta manera debido a que el enfoque interno que tiene el programa de relaciones entre los empleados, debe ser desarrollado de manera íntima, entre las personas que se verán directamente afectados por el mismo, facilitador debe conocer perfectamente el ambiente en el que se ha de desenvolver este documento.

**Cuadro # 30**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Programación de capacitación**

Tema	Descripción	Total hrs.	Costo por persona	Costo total	Objetivo	Metodología	Facilitador
Comunicación	Dar a conocer los objetivos, funciones, los flujos y canales de comunicación que debe usarse, un sistema de sugerencias, y su implementación.	2 hrs.	Q. 10.00	Q1,660	Hacer comprender a los colaboradores la importancia de una adecuada comunicación interna, y su modo de aplicación.	Resolución de casos prácticos, Juegos formativos.	A definir
Cooperación	Se explicaran los objetivos, las funciones y las políticas a seguir, los beneficios sociales, y los métodos de recompensas, así como la conformación de equipos de trabajo y su funcionamiento.	2 hrs.	Q. 10.00	Q1,660	Hacer comprender a los colaboradores las ventajas de trabajar en cooperación y con sinergia	Platica, ejercicios prácticos-participativos.	A definir
Asistencia al Empleado	Los objetivos y funciones de la adecuada asistencia al empleado, y la manera en que se puede identificar empleados con problemas para referirlos si el empleado así lo desea	2 hrs.	Q. 10.00	Q1,660	Otorgar a los empleados de la información precisa, para que comprendan las ventajas que proporciona un programa de asistencia al empleado, como esfuerzo de la Administración del HGA del IGSS para elevar la calidad de vida laboral de cada empleado.	Estudio de casos, Roll Playing	A definir
Aplicación de Disciplina	Los objetivos a alcanzar, las funciones que pretende, la comunicación adecuada de las condiciones, documentar los hechos de aplicación de disciplina, tomando en cuenta una previa investigación.	2 hrs.	Q. 10.00	Q1,660	Permitir a los empleados percibir la importancia de una adecuada aplicación de disciplina, según las faltas cometidas.	Estudio de casos, preguntas y respuesta, apoyo didáctico,	A definir

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

**Total a invertir: Q 6640.00**

### **3.6.5.1 Justificación de la Inversión**

A simple vista la inversión puede ser traducida como un costo, sin embargo, se debe considerar que el talento humano es la mejor ventaja competitiva que se tiene dentro de las organizaciones, las personas que trabajan en la Institución, deben ser vistas como los socios estratégicos, debido a que son ellos, quienes tendrán el primer contacto con el cliente externo, son los activadores inteligentes del trabajo proactivo en el Departamento Administrativo, son ellos los que deben presentar una adecuada imagen de la Institución, y so ellos quienes crearán la opinión que los pacientes y afiliados tendrán del Hospital General de Accidentes.

Debido a eso es que se debe invertir en su bienestar, proporcionarles calidad de vida laboral, ofreciéndoles las condiciones adecuadas para el excelente funcionamiento de las actividades y las relaciones armoniosas entre los colaboradores, demostrarles que la Institución si se interesa en ellos, y en los factores que les puedan beneficiar.

### **3.6.6 Implementación del programa de sensibilización**

Para poder obtener mejores resultados en la aceptación del programa de relaciones entre los empleados del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, es necesario sensibilizar a los colaboradores, es decir, hacerles comprender la importancia y las ventajas que les dará esa implementación, provocando una baja o nula resistencia al nuevo cambio positivo.

### **3.6.7 Ejecución de temas**

Los temas a tratar serán los cuatro elementos que forman un programa de relaciones entre los empleados, sin embargo el enfoque debe ser analítico, es decir, estudiarlos razonadamente, evaluando la importancia de su uso y comparándola con una situación sin su uso.

**Cuadro # 31**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Cuadro de ejecución de temas**

Descripción	Total hrs.	Costo total	Objetivo	Metodología	Facilitador
<b>Analizar la situación actual de cada tema, y los objetivos que se pretenden obtener</b>					
<b>Comunicación</b>	1hr.	Q. 1,500.00	Obtener de los colaboradores mayor disposición para aceptar e implementar el nuevo Programa de relaciones entre los colaboradores, reduciendo la resistencia al cambio.	Roll Playing Estudio de casos	A definir
<b>Cooperación</b>	1hr.			Roll Playing resolución de casos	A definir
<b>Asistencia al empleado</b>	1hr.			Roll Playing Juegos formativos	A definir
<b>Aplicación de disciplina</b>	1hr.			Roll Playing Estudio de casos	A definir

Fuente: elaboración, marzo 2010

Debido a que esta actividad es corta en un inicio, se programa el uso de 1 hora para cada tema, si las autoridades así lo desean, puede ejecutarse en un solo día, y el costo se minimiza a Q1,500.00, es importante indicar que se le debe dar seguimiento al empleado con otras actividades que ellos mismos pueden proponer.

### **3.6.8 Evaluación de temas de sensibilización**

La evaluación debe presentarse por parte de los empleados, cada colaborador debe contestar la siguiente hoja de evaluación, para determinar si estan en la mejor condición de aprovechar un programa de relaciones entre los empleados.

**Instrucciones:**

A continuación encontrará una hoja en la que se le sugieren algunos pensamientos, si usted está de acuerdo marque con un “1” en la casilla de acuerdo, si no lo está coloque un “0” en la casilla de desacuerdo.

Nota importante: la evaluación deben realizarla anónimamente y con la mayor objetividad posible.

**Cuadro # 32**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Evaluación de la sensibilización**

Factores a prueba	De acuerdo	Descuerdo
<b>Total de puntaje obtenido</b> _____		
Entiendo la importancia de la comunicación dentro de mi área de trabajo	1	
Comprendo que la comunicación es importante y estratégica	1	
Me gustaría poder hacer mejor uso de la comunicación	1	
No me agrada trabajar en equipo		0
El trabajo en equipo provoca que otros se aprovechen de las personas que actúan con buena fe		0
Cada quien que haga su trabajo como pueda, los problemas de los demás no son mis problemas		0
Es mejor para la Institución si despide a los malos empleados, no hay tiempo para ayudarlos		0
Pienso que es muy bueno que la empresa se preocupe por el bienestar emocional de sus empleados	1	
Pienso que la asistencia al empleado es un pérdida de tiempo		0
La aplicación de disciplina no tiene importancia para mi		0
La aplicación de disciplina no sirve, para nada, algunas personas cometen faltas y los jefes no se dan cuenta		0
En ocasiones se ha amonestado verbalmente a personas injustamente	1	

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

Son 12 pensamientos, y cada respuesta correcta según la clave dada, vale 1 punto.

De 0 a 9 puntos: En proceso de sensibilización
De 10 a 12 puntos: Listo para la implementación

### 3.7 Implementación de la propuesta

A continuación se presenta la propuesta de implementación del programa de relaciones entre los empleados, considerando una etapa de sensibilización, posteriormente una de socialización y finalmente la implementación, las actividades de implementación consideradas a detalle serán contempladas por sus participantes, al momento de su organización.

**Cuadro # 33**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Plan de implementación de la propuesta**

<b>Institución:</b> Hospital General de Accidentes del IGSS		<b>Fecha:</b> julio 2010					
<b>Nombre del Plan:</b> Programa de relaciones entre los empleados para mejorar el desempeño laboral en el Departamento Administrativo del HGA del IGSS.							
<b>Área:</b> Administración		<b>Departamento:</b> Administrativo					
<b>Objetivo:</b> Proporcionar a los empleados una herramienta efectiva que guíe adecuadamente las relaciones interpersonales armoniosas entre ellos, para proporcionarles calidad de vida laboral.							
<b>Meta:</b> Sensibilizar y socializar el documento, para su implementación, en octubre de 2010.							
Asunto	Actividad	Responsable	Tiempo		Resultados	Costo	Evaluación
			Inicio	Final			
Sensibilización del Programa.	Planificar fechas y actividades	Jefa del depto. Administrativo	A definir	A definir	Calendario de actividades	Q00.00	Documento propuesto.
	Reproducción del material de apoyo	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Carpetas de apoyo para los participantes	Q400.00	Precisión de reproducción
	Organizar infraestructura y equipo audiovisual a usar.	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Espacio físico y equipo preparado	Q300.00	Instalaciones e insumos adecuados.
	Cotización y planificación de refacción.	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Orden de compra a proveedor idóneo	Q836.00	Obtención de la compra 100%, efectiva
Socialización del Programa.	Planificar fechas y actividades	Jefa del depto. Administrativo	A definir	A definir	Calendario de actividades	Q00.00	Documento propuesto.
	Reproducción del material de apoyo, Para cada uno de los 4 temas.	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Carpetas de apoyo para los participantes	Q1600.00	Precisión de reproducción

	Organizar infraestructura y equipo audiovisual a usar. Para cada uno de los 4 temas.	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Espacio físico y equipo preparado	Q600.00	Instalaciones e insumos adecuados.
	Cotización y planificación de refacción. Para cada uno de los 4 temas.	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Orden de compra a proveedor idóneo	Q3,984.00	Obtención de la compra 100%, efectiva
Implementación del Programa	Programar fechas adecuadas	Jefa del depto. Administrativo	A definir	A definir	Calendario de actividades	Q00.00	Documento propuesto.
	Reproducción del material	Secretaria del depto. De Administración	A definir	A definir	Carpetas de apoyo para los participantes	Q. 1660.00	Precisión de reproducción
<b>Costo total: Q9,380.00</b>							
<b>Observaciones:</b> En cada actividad debe considerarse una refacción para los participantes.							

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

### 3.8 Costo de implementación

El costo de implementación de la propuesta de un programa de relaciones entre los empleados, se presenta a detalle a continuación.

**Cuadro # 34**  
**Departamento Administrativo del HGA del IGSS**  
**Presupuesto de implementación**

Descripción de actividades	Costo	Costo Total
Reproducción del material de apoyo, para la etapa de sensibilización. El contenido del material de apoyo para la sensibilización tendrá un análisis de la situación actual del Departamento, en el tema de Relaciones entre los Empleados.	Q.2.41 Considerando la participación de 166 personas	Q400.00
Organizar infraestructura y equipo audiovisual a usar, considerando el alquiler de equipo audiovisual para una plática con los colaboradores, respecto a la importancia de un Programa de Relaciones entre los Empleados. Esta plática tiene una duración de 4 horas, Que pueden ser distribuidas en días distintos si así lo requieren.	Q75:00 la hora, considerando 4 horas.	Q300.00

Cotización y planificación de refacción, para las reuniones de sensibilización.	Q836.00 costo total, para 166 personas.	Q836.00
Reproducción del material de apoyo, para la etapa de socialización. El contenido del material de apoyo para la socialización tendrá la descripción del Programa de Relaciones entre los Empleados, para mejorar el desempeño laboral del Departamento Administrativo del HGA del IGSS.	Q.9,63 Considerando la participación de 166 personas,	Q1,600.00
Organizar infraestructura y equipo audiovisual a usar, considerando el alquiler de equipo audiovisual para una plática con los colaboradores, respecto a la importancia de un Programa de Relaciones entre los Empleados. Esta plática tiene una duración de 4 horas, a razón de 2 horas por cada tema contenido en el Programa de Relaciones entre los empleados. Que deben ser distribuidas en días distintos, siempre y cuando cada día abarque un tema, es decir uso de dos horas.	Q75.00 es el costo de cada hora de uso del equipo audiovisual, por 8 horas efectivas de uso.	Q600.00
Cotización y planificación de refacción, para las reuniones de socialización del Programa de Relaciones entre los Empleados.	Q 996.00 presupuestado para cada reunión de 166 personas, se estiman 4 reuniones, una para cada tema contenido.	Q3,984.00
Reproducción del material final, instrumentos para la implementación del Programa de Relaciones entre los Empleados.	Q10.00 el costo de cada carpeta, para 166 personas participantes.	Q1,660.00
<b>Observaciones:</b> los costos están sujetos a cambios según disposiciones de administración.		
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>		<b>Q9,380.00</b>

Fuente: elaboración propia, marzo 2010

## CONCLUSIONES

Derivado del trabajo de investigación, diagnóstico y la elaboración de la propuesta de solución obtenida referente al Programa de Relaciones entre las Personas para mejorar el desempeño laboral en el Departamento Administrativo del -HGA- del -IGSS-.

1. La causa por la cual se presentan constantes conflictos interpersonales que conllevan deterioro de la calidad de vida laboral de los colaboradores del Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS, es la inexistencia de una herramienta que fomente efectivamente las relaciones armoniosas entre los colaboradores, comprobando con esto la primera hipótesis.
2. Las relaciones armoniosas, como uno de los objetivos de las buenas relaciones entre los empleados, es fundamental para obtener una organización sana, y a pocas personas, como colaboradores de unidades de trabajo, les interesa, debido a que no comprenden la importancia de este complemento, confinándolo a algo superficial y sin mayor trascendencia, condenando a la organización a mantenerse a la intemperie de los conflictos y deterioro de calidad de vida laboral.
3. La comunicación, cooperación, asistencia al empleado y aplicación de disciplina, son factores interdependientes y esenciales para poder obtener relaciones sanas y armoniosas entre los empleados, la observancia de cada factor debe estar acompañado de los otros tres, y deben revisarse periódicamente para actualizar su uso, con ello se evita que las herramientas propuestas encuentren su obsolescencia, provocando apatía en su uso, entre los colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

1. La implementación del programa de relaciones entre los empleados, propuesto, para minimizar los conflictos de ser posible, o tratarlos de manera adecuada para proporcionarles relaciones armoniosas a los colaboradores y calidad de vida laboral.
2. La previa concientización y socialización del programa de relaciones entre los empleados, de acorde a lo propuesto, para poder obtener de la implementación la mejor aceptación entre los colaboradores, y darle seguimiento a su aplicación, para evitar que la organización vuelva a enfrentar las experiencias anteriores de conflictos interpersonales.
3. Estudiar y analizar periódicamente, las condiciones que presenta el entorno en el que se desenvuelve la organización, considerando las necesidades de las personas que la conforman, para motivar la actualización de la herramienta propuesta, en beneficio de sus usuarios, obteniendo en ella una estrategia siempre moderna para mantener la calidad de vida laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo 1090, Reglamento para la Administración del Recurso humano al Servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Guatemala, Avances Litográficos, 2002, 48 páginas.
2. Apuntes de Administración I, parte 1 Facultad de Ciencias Económicas, 1era. Edición, Guatemala 2003, 106 páginas.
3. Bert Decker, El Arte de la Comunicación, México, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. 1992, 77 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. México. McGraw Hill. 2,009. 586 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto, Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, 8va. Edición. Colombia. McGraw Hill. 2,007 500 páginas.
6. Davis, Keith / Newstrom W, John. Comportamiento Humano en el trabajo. 10ma. Edición. México. McGraw Hill. 1999. 647 páginas.
7. French, Wendell L. / Bell Jr. Cecil H. Desarrollo Organizacional. 5ta. edición. México. Prentice Hall. 1,996. 275 páginas.
8. Guízar Montúfar, Rafael. Desarrollo Orgnizacional. 3er. Edición. México Mc.Graw Hill.
9. Huerta Mata, JJ y Rodríguez Castellanos, G. Desarrollo de Habilidades Directivas. México, Perarson –Prentice Hall. 2006. 272 páginas.

10. Kirkpatrick, D. Claves para una comunicación eficaz. Serie Training club. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000. 133 páginas.
11. Kossen, Stan. Recursos humanos en las organizaciones. 5ta. Edición. Harla S. A. de C. V. 1,995. 534 páginas.
12. Koontz, Harold / Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global. 13va. Edición. México. McGraw Hill. 2,008. 667 páginas.
13. Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.
14. Mondy, Wayne R. / Noe, Robert M. Administración de recursos humanos. 9na. Edición. México. Prentice Hall. 2,005. 527 páginas.
15. Stephen P. Robbins / Coulter Mary. Administración. 6ª Edición. México. Prentice Hall. 2,000. 792 Páginas.
16. Werther, William B. Jr. / Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ra. Edición. México. McGraw Hill. 1,992. 395 páginas.
17. <http://www.igssgt.org/index2.html>
18. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm>

# **ANEXOS**

## ANEXO # 1

### INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE LA PROPUESTA

#### INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación se le presenta un cuadro en el que se indican diversas actividades en las que usted debe anotar si las observó o las está observando, o bien si éstas ocurrieron o están ocurriendo. Debe tomar como lapso de tiempo el que el evaluador le indique.

#### EVALUACIÓN COMUNICACIÓN

<b>Actividad</b>	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Se siguen las líneas establecidas de comunicación.				
Se respeta el tipo de comunicación establecido.				
Las ideas llegan a donde están dirigidas.				
Las ideas se comunican con claridad.				
Existen equivocaciones y conflictos debido a la transmisión errónea de ideas.				
Los colaboradores de la institución se sienten seguros y con la plena confianza de transmitir alguna queja o sugerencia.				
Los colaboradores de la institución se comunican adecuadamente y sin conflictos.				
Los colaboradores de la institución cuentan con suficiente información para tomar decisiones en su trabajo.				
La comunicación con los jefes le permite entender la organización a los colaboradores de la institución.				
La comunicación informal (rumores, chismes) afecta negativamente el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la institución.				
<b>Total de veces observadas</b>				

Efectúe un análisis de los aspectos observados antes y después de la implementación del Programa de relaciones entre los empleados.

## EVALUACIÓN COOPERACIÓN

<b>Actividad</b>	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
El trabajo en equipo parece agradable y divertido.				
Trabajando en equipo se han alcanzado mejor los objetivos comunes				
En el área de trabajo, todas las tareas estan al día				
Cuando un compañero (a) se enferma, o se ausenta su trabajo se realiza sin el menor atraso.				
El liderazgo utilizado entre los compañeros de trabajo es adecuado y no agrede la individualidad de cada miembro				
Todos los colaboradores del Departamento Administrativo del HGA del IGSS, comprenden que la responsabilidad es tanto individual como conjunta				
Se fomentan las discusiones abiertas, para la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo				
La evaluación de los resultados del trabajo colectivo, es profesional e imparcial				
<b>Total de veces observadas</b>				

Efectúe un análisis de los aspectos observados antes y después de la implementación del Programa de relaciones entre los empleados.

## EVALUACIÓN ASISTENCIA AL EMPLEADO

<b>Actividad</b>	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Se han reducido los índices de llegadas tarde a la institución				
Los empleados se ven motivados y alegres en sus puestos de trabajo				
Cada empleado muestra mayor satisfacción del trabajo realizado				
La calidad de vida de los empleados se ha elevado				
Se han minimizado los costos incurridos por errores en la ejecución de procesos				
<b>Total de veces observadas</b>				

Efectúe un análisis de los aspectos observados antes y después de la implementación del Programa de relaciones entre los empleados.

### **EVALUACIÓN APLICACIÓN DE DISCIPLINA**

<b>Actividad</b>	<b>ANTES</b>		<b>DESPUÉS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
En el área de trabajo, se han presentado problemas muy graves				
Los problemas que se presentan en el área de trabajo son difíciles de resolver				
Las faltas que se cometen, según el Acuerdo 9010, son graves				
Las amonestaciones verbales y escritas van en aumento cada día				
Varios empleados han sido amonestados injustamente				
Las acciones disciplinarias que se aplican, no sirven para cambiar la actitud de los empleados				
La administración aplica las prácticas disciplinarias con equidad				
Todos los empleados conocen perfectamente lo estipulado en el Acuerdo 9010				
Todos los empleados actúan de acuerdo al Código de Ética establecido por cada equipo de trabajo.				
Todos los empleados se conducen con mucha moral y ética, dentro del área de trabajo				
<b>Total de veces observadas</b>				

Efectúe un análisis de los aspectos observados antes y después de la implementación del Programa de relaciones entre los empleados.

## ANEXO # 2

### METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA ENCUESTA

#### 1.1 INFORMACIÓN GENERAL

**1. ¿Qué información se necesita determinar?**

El estado de las relaciones entre los empleados del Departamento Administrativo del HGA del IGSS.

**2. ¿Cuál es la variable dependiente?, ¿Cuáles son los comportamientos que deseo saber?**

El sentir de los empleados laborando para la Institución.

- i. Los conflictos entre los empleados.
- ii. El deterioro de la calidad de vida de los empleados.

**3. ¿Cuál es la variable independiente?, ¿Cuáles son las causas que dan origen a los anteriores comportamientos o situaciones?**

La inexistencia de un programa de relaciones entre los empleados.

Poniendo a prueba los siguientes 5 factores.

- a) **Comunicación** (Clases de comunicaciones, flujos de comunicación, elementos de comunicación, interferencias, formas de superar las interferencias, el diálogo permanente, líderes de opinión)
- b) **Cooperación mediante la conformación de equipos de trabajo** (liderazgo compartido, la responsabilidad de equipo, objetivo específico, productos fruto del trabajo colectivo, fomentan las discusiones abiertas, resultados en relación al producto, se discute, se decide y se trabaja conjuntamente)
- c) **Asistencia mediante el apoyo de motivación** (productividad por parte de los empleados, disminución de estrés y costos, reducción de patrones de ausencia, aumento de la eficiencia, aumento en satisfacción personal y mejorar la calidad de vida laboral)
- d) **Disciplina** (Gravedad del problema, duración del problema, frecuencia y naturaleza del problema, factores condicionantes, Grado de socialización, historia de las prácticas disciplinarias de la organización, apoyo gerencial, Aplicación del Acuerdo No. 1090)

#### 1.2 OBJETIVO GENERAL

Obtener información 95% verídica (según el porcentaje utilizado para determinar el número de la muestra) sobre las relaciones entre los empleados en el Departamento Administrativo del Hospital General de Accidentes del IGSS.

<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>ELEMENTO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>Tiempo o segundos</b>	<b>Prob. Espec.</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Obj. Esp.</b>
Comunicación escrita	Toda la información que recibo, de mis jefes o compañeros de trabajo se presenta en un idioma con letras y signos que yo puedo comprender.	Determinar si el código de comunicación es adecuado.	20	a	a	a
Impersonalidad de mando	Recibo información importante en memos, circulares o cartas.	Determinar si existe información escrita, y si esta expresa la impersonalidad de mando.	15	a y b	a y b	a y b
Desarrollo de personas	La información que recibo en memos, circulares o cartas es clara, y en el momento adecuado.	Determinar la calidad de la información escrita, y si ésta, se encuentra vinculada con el desarrollo de personas.	17	a y b	a y b	a y b
Comunicación Verbal u oral	La información que recibo de manera verbal, o personal es clara y oportuna.	Determinar la calidad de la inf. Oral, y si esta expresa la impersonalidad de mando.	15	a y b	a y b	a y b
Impersonalidad de mando	El tono de voz que utilizan las personas que me dan información verbal es inadecuado y me ofende.	Determinar si la comunicación verbal es adecuada u ofensiva	20	a y b	a y b	a y b
	Las palabras que utilizan las personas cuando hablan conmigo son inadecuadas y me ofende.	Determinar si la comunicación verbal es adecuada u ofensiva	20	a y b	a y b	a y b
(Comunicación corporal)	Cuando mis compañeros (as) de trabajo o jefes, me dan información de manera verbal, utilizan gestos con las manos y cara que me ofende.	Determinar si la comunicación corporal es adecuada u ofensiva	20	a y b	a y b	a y b
	Percibo que los (as) compañeros (as) de trabajo adoptan posturas con el cuerpo inadecuadas cuando están trabajando.	Determinar si los colaboradores emiten mensajes positivos o negativos acerca de su calidad de vida laboral.	20	a y b	a y b	a y b
Flujos de comunicación	Yo tengo la libertad para hacerle llegar información	Determinar si existe la comunicación ascendente,	17	a y b	a y b	a y b

Flujo Ascendente Vía Jerárquica	a mi jefe sobre aspectos relacionados al trabajo.	y si ésta respeta las jerarquías establecidas.				
	Yo tengo la libertad para hacerle llegar información a mi jefe sobre aspectos personales que me afectan en el trabajo.	Determinar si existe comunicación amplia y personal con los jefes.	17	a y b	a y b	a y b
	Cuando realizo sugerencias o quejas a mi jefe sobre aspectos del trabajo, este las toma en cuenta.	Determinar si la comunicación ascendente es efectiva, y si ésta respeta las jerarquías establecidas.	17	a y b	a y b	a y b
Flujo descendente Vía Jerárquica Supervisión Directa	El jefe proporciona información mediante cartas, memos o circulares.	Determinar si existe la com. Descendente, que medios usa, y si ésta respeta las jerarquías establecidas.	15	a y b	a y b	a y b
	El jefe proporciona información verbal y/o personal.	Determinar qué tipo de comunicación se usa, y si ésta es herramienta de la supervisión directa.	13	a y b	a y b	a y b
	Entiendo perfectamente la información que mi jefe proporciona ya sea escrita o verbal.	Determinar la calidad y efectividad de la información descendente, y si ésta es herramienta de la supervisión directa.	13	a y b	a y b	a y b
Flujo horizontal	Con los compañeros del trabajo solo nos comunicamos de manera personal.	Determinar si la comunicación es formal o informal.	13	a y b	a y b	a y b
	Con los compañeros de trabajo compartimos información mediante memos o circulares.	Determinar los medios de comunicación horizontal.	15	a y b	a y b	a y b
	Comprendo muy bien, la información que mis compañeros de trabajo me proporcionan.	Determinar la efectividad de la comunicación horizontal.	15			
Interferencias físicas. Resolución de conflictos.	Cuando hablo o escribo a algunos de mis compañeros de trabajo, tengo el cuidado de buscar las palabras adecuadas y escribirlas bien para expresarme.	Determinar si existen interferencias de tipo semántico, y si ha sido fuente de conflictos.	20	a y b	a y b	a y b
	Cuando escribo información para mi jefe,	Determinar si existen interferencias de tipo físico	15	a y b	a y b	a y b

	éste, la recibe en el menor tiempo.	y/o administrativo.				
	Nunca he tenido problemas al enviar información a jefes o compañeros mediante la computadora, el teléfono, el fax o similar.	Determinar si existen interferencias de tipo físico, y si se les ha solucionado.	17	a y b	a y b	a y b
interferencias psicológicas	Cuando escucho instrucciones de cómo realizar una tarea y no la entiendo, me da pena y miedo preguntar.	Determinar si existen interferencias de tipo psicológico.	17	a y b	a y b	a y b
	Cuando platicamos con otros compañeros; los veo como personas que no saben hacer su trabajo.	Determinar si existen interferencias de tipo psicológico.	17	a y b	a y b	a y b
Formas de eliminar interferencias Supervisión Directa	Cuando no se entienden las instrucciones, el jefe las repite, las dice con diferentes palabras o busca otra forma de decirlas, como con dibujos.	Determinar si existe intención de eliminar las interferencias, utilizando una adecuada supervisión.	20	c	c	c
Dialogo permanente	El jefe siempre está abierto a platicar con los empleados para atender sus dudas, quejas o sugerencias.	Determinar si existe el diálogo permanente y que calidad tiene.	15	c	c	C
Líderes de opinión	Cuando yo digo una opinión acerca de un tema, todos mis compañeros concuerdan conmigo y me apoyan.	Determinar si existen líderes de opinión en el trabajo.	15	C	c	c

**COOPERACIÓN**

<b>ELEMENTO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Tiempo segundos	Prob. Espec.	Hipótesis	Obj. Esp.
Liderazgo compartido	Cuando se toman las decisiones importantes, se involucran las opiniones de todos los trabajadores.	Determinar si existe liderazgo compartido, y si es una forma de solucionar conflictos.	15	a y b	a y b	A y b
Resolución de conflicto	Me siento importante dentro de la institución	Determinar el grado de satisfacción de cada colaborador en su trabajo.	13	a y b	a y b	A y b

Responsabilidad en el área de trabajo	Cuando las cosas salen bien felicitan a pocos, pero cuando salen mal nos regañan a todos.	Determinar el nivel de trabajo en equipo que perciben los mandos superiores y si existe una supervisión directa.	17	a y b	a y b	A y b
Supervisión Directa	Me siento responsable tanto de los fracasos como de los éxitos que se tienen en mi área de trabajo.	Determinar el grado de Trabajo en equipo que percibe cada colaborador.	20	a y b	a y b	A y b
Objetivo específico del equipo	Todas las personas en mi área de trabajo tenemos el mismo fin "atender bien a los pacientes" u otro similar.	Determinar si todos o la mayoría de empleados comparten un objetivo específico.	20	a y b	a y b	A y b
Producto y medición del trabajo colectivo	Cuando tenemos éxito en el trabajo dentro del área y con los compañeros, yo sé que es debido a que todos trabajamos bien.	Determinar si los colaboradores reconocen lo que es producto de su trabajo colectivo.	20	a y b	a y b	A y b
	Cuando el trabajo está bien realizado se nos explica, que fue debido a que cada quien hizo lo que debía, y lo hizo muy bien.	Determinar si los mandos superiores reconocen el buen trabajo de equipo.	20	a y b	a y b	A y b
	Los resultados del trabajo de todos los compañeros, es de acorde al esfuerzo de cada uno.	Determinar si el colaborador está consciente de la relación existente entre trabajo-producto.	17	a y b	a y b	A y b
Discusiones abiertas Resolución de conflictos	Cuando se presentan problemas en el área de trabajo, se hace discusiones para llegar a una solución que beneficie a todos.	Determinar si se fomentan las discusiones abiertas para la resolución de problemas y conflictos.	17	a y b	a y b	A y b

**ASISTENCIA**

ELEMENTO	PREGUNTA	PROPÓSITO	Tiem. seg.	Prob. Espec.	Hipótesis	Obj. Esp.
Productividad	Me considero un elemento altamente productivo dentro de la empresa	Determinar si los empleados se reconocen a sí mismos como productivos	15	a y b	a y b	a y b
	Doy lo mejor de mi persona cuando estoy trabajando en la institución.	Determinar si los colaboradores están motivados a ser productivos.	15	c	c	c
Reducción	Cometo errores que incurren en dinero, debido	Determinar si los errores cometidos	17	a y b	a y b	a y b

de estrés y costos	a la falta de concentración.	colaboradores, tienen costos monetarios para la institución, y la existencia de conflictos.				
Solución de conflictos	Siempre me siento con mucha energía, sin problemas de concentración ni ansias en el trabajo.	Determinar el nivel de estrés que manejan los colaboradores	17	a y b	a y b	a y b
Reducción de patrones de ausencias	Me siento muy motivado para llegar temprano a mi trabajo	Determinar si las ausencias son propensas a aparecer	15	a y b	a y b	a y b
	Me gusta salir de mi puesto de trabajo, para ir a saludar y platicar con otros compañeros.	Determinar si las ausencias son constantes.	17	a y b	a y b	a y b
Motivación y eficiencia  Sistema de recompensas	El trabajo me parece aburrido y rutinario, me gustaría que cambiara constantemente.	Determinar el nivel de motivación de los colaboradores.	17	a y b	a y b	a y b
	Mi trabajo actual me ha permitido, comprar mi casa, mi carro, alimentación, vestido y educación para mí y mi familia	Determinar el nivel de depresión y/o satisfacción en los colaboradores, como producto del sistema de recompensas.	20	a y b	a y b	a y b
	Soy capaz de controlar mis emociones cuando me enojo.	Determinar si los colaboradores son capaces de responder adecuadamente a la presión.	13	a y b	a y b	a y b
Satisfacción personal y calidad de vida	En la institución se me considera como un ser humano, con dignidad y respeto.	Determinar si existe satisfacción personal con el puesto de trabajo.	15	a y b	a y b	a y b
	Trabajar en esta institución me hace sentir orgulloso (a).	Determinar si existe satisfacción personal con la institución en general.	13	a y b	a y b	a y b
Sistema de recompensas	Me siento satisfecho (a) con mi sueldo actual, con él, vivo como quiero.	Determinar si existe calidad de vida en el colaborador, como producto del sistema de recompensas.	15	a y b	a y b	a y b
<b>Disciplina</b>						
<b>Elemento</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PROPÓSITO</b>	Tiempo según	Prob. Espec.	Hipótesis	Obj. Esp.

			dos			
Conocimiento y gravedad del problema  Resolución de conflictos	Conozco el reglamento interno de trabajo, que rige mi actuar en la institución.	Determinar si los colaboradores conocen y dominan lo contenido en el reglamento interno de trabajo, como herramienta en la solución de conflictos	15	a y b	a y b	a y b
	He cometido faltas leves como inasistencia, dormir en el trabajo, agresión verbal, omitir regla de seguridad o similares en la institución	Determinar si los colaboradores han incurrido en faltas leves,	20	a y b	a y b	a y b
	He cometido faltas graves como; uso de drogas, sustraer cosas de la oficina, alcoholismo, agresión física, desempeño precario o similares en la institución	Determinar si los colaboradores han incurrido en faltas graves.	22	a y b	a y b	a y b
Duración del problema  Aprovechamiento del conflicto	Las faltas que he cometido, han sido muy difíciles de solucionar o dejarlas de hacer.	Determinar la duración que ha tenido el problema causado por la falta cometida, si se ha solucionado y aprovechado adecuadamente.	15	a y b	a y b	a y b
Frecuencia del problema	He cometido faltas, y las repito constantemente, sin intención.	Determinar la frecuencia con que se incurre en determinada falta, o si los conflictos han sido solucionados	13	a y b	a y b	a y b
Resolución del conflicto  Aprovechamiento del conflicto	He cometido faltas, pero nunca las he repetido.	Determinar la frecuencia con que se incurre en determinada falta y si hubo aprovechamiento del conflicto.	13	a y b	a y b	a y b
	Las faltas que he cometido, a mi criterio, han sido graves.	Determinar la naturaleza de las faltas cometidas.	13	a y b	a y b	a y b
Factores condicionantes  Resolución del conflicto	Cuando he cometido faltas según el reglamento, las he hecho sin intención y en estado de mucha presión.	Determinar si las condiciones en que se cometió la falta son agravantes, y si el conflicto derivado fue solucionado	17	a y b	a y b	a y b
Grado de	Conozco el "Reglamento	Determinar si los	20	a y b	a y b	a y b

socialización  Resolución del conflicto	General para la Administración del Recurso Humano al servicio del IGSS” Acuerdo No. 1090	colaboradores saben que existe un documento que rige su actuar dentro del IGSS.			b	b
	Conozco mis derechos y obligaciones como trabajador del IGSS, según el acuerdo N0. 1090.	Determinar si los colaboradores tienen pleno conocimiento y dominio del documento “Acuerdo 1090”, y si éste puede ser usado como herramienta de apoyo en la solución del conflicto.	17	a y b	a y b	a y b
	Conozco las situaciones que son consideradas faltas y sus respectivas amonestaciones en mi área de trabajo, según el Acuerdo No. 1090.	Determinar si los colaboradores tienen conocimiento de las situaciones consideradas faltas y como estas son sancionadas.	20	a y b	a y b	a y b
Historia de las prac. Disc.  Resolución del conflicto	Siempre se han sancionado las faltas que cometen los (as) compañeros (as) de trabajo.	Determinar si se han aplicado sanciones a las faltas cometidas, y si ha sido una forma de solucionar conflictos.	17	a y b	a y b	a y b
	Nunca se ha sancionado una falta cometida por los (as) compañeros (as) de trabajo.	Determinar si se han aplicado sanciones a las faltas cometidas	15	a y b	a y b	a y b
Apoyo gerencial	Los jefes siempre han aplicado sanciones a las faltas cometidas por los (as) compañeros (as) de trabajo.	Determinar si la gerencia o los inmediatos superiores apoyan la acción disciplinaria para la solución de conflictos.	15	a y b	a y b	a y b

**1.3 ESTILO DE PREGUNTAS:** Afirmaciones. Cerradas con respuestas múltiples.

**1.4 ESTILO DE RESPUESTAS:** unipolares. Con 6 escalas. Utilizando la “frecuencia”, para medir los aspectos deseados.

- **Posibles respuestas**

1	2	3	4	5	6
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Moderadamente En desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
<b>Significa:</b> Siempre es así o	<b>Significa:</b> La mayor parte de	<b>Significa:</b> Algunas veces es así, o que	<b>Significa:</b> Pocas veces es así o pocas veces lo	<b>Significa:</b> Casi nunca es así o casi	<b>Significa:</b> Nunca es así o nunca lo

siempre lo observó	veces, es así o las mayor parte de las veces lo observó	algunas veces lo observó	observó	nunca lo observó	observó
--------------------	---	--------------------------	---------	------------------	---------

### 1.5 Modelo de encuesta utilizada

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Investigación: Relaciones entre los empleados

BOLETA



### ENCUESTA

Reciba un cordial saludo, el propósito fundamental de la presente encuesta es obtener la información necesaria y pertinente, acerca del estado actual de las relaciones entre los colaboradores en su área de trabajo, para mejorar el desempeño y las condiciones de vida laboral de los mismos.

#### Observaciones Generales

A continuación encontrará una serie de cuestiones, por favor coloque una "X", en el espacio donde se encuentra la respuesta que mejor describa su situación.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Género:            1.1.1 Masculino             1.1.2 Femenino
- 1.3 Tiempo de trabajar en la institución: \_\_\_\_\_ años.
- 1.4 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_
- 1.5 Turno en el que labora: horario \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES GENERALES:** A continuación encontrará una serie de cuestiones a la par encontrará 6 posibles respuestas numeradas, en el primer cuadro se muestran el significado de cada número de la respuesta, es decir que si usted marca la casilla bajo el número "5", usted está en desacuerdo con lo que leyó anteriormente. Debe marcar la casilla que mejor describa su respuesta con una equis (x).

1	2	3	4	5	6
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Moderadamente En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

No.	Comunicación	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Moderadamente En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Toda la información que recibo, de mis jefes o compañeros de trabajo se presenta en un idioma con letras y signos que yo puedo comprender.						
2	Recibo información importante en memos, circulares o cartas.						
3	La información que recibo en memos, circulares o cartas es clara y en el momento adecuado.						
4	La información que recibo de manera verbal, o personal es clara y en el momento adecuado.						
5	El tono de voz que utilizan las personas que me dan información verbal es inadecuado y me ofende.						
6	Las palabras que utilizan las personas cuando hablan conmigo son inadecuadas y me ofende.						
7	Cuando mis compañeros (as) de trabajo o jefes, me dan información de manera verbal, utilizan gestos con las manos y cara que me ofende.						
8	Percibo que los (as) compañeros (as) de trabajo adoptan posturas con el cuerpo inadecuadas cuando están trabajando.						
9	Yo tengo la libertad para hacerle llegar información a mi jefe sobre aspectos relacionados al trabajo.						
10	Yo tengo la libertad para hacerle llegar información a mi jefe sobre aspectos personales que me afectan en el trabajo.						
11	Cuando realizo sugerencias o quejas a mi jefe sobre aspectos del trabajo, éste las toma en cuenta.						
12	El jefe proporciona información mediante cartas, memos o						

	circulares.						
13	El jefe proporciona información verbal y/o personal.						
14	Entiendo perfectamente la información que mi jefe proporciona ya sea escrita o verbal.						
15	Con los compañeros del trabajo solo nos comunicamos de manera personal.						
16	Con los compañeros de trabajo compartimos información mediante memos o circulares.						
17	Comprendo muy bien, la información que mis compañeros de trabajo me proporcionan.						
18	Cuando hablo o escribo a algunos de mis compañeros de trabajo, tengo el cuidado de buscar las palabras adecuadas y escribirlas bien para expresarme.						
19	Cuando escribo información para mi jefe, éste la recibe en el menor tiempo.						
20	Nunca he tenido problemas al enviar información a jefes o compañeros mediante la computadora, el teléfono, el fax o similar.						
21	Cuando escucho instrucciones de cómo realizar una tarea y no la entiendo, me da pena y miedo preguntar.						
22	Cuando platico con otros compañeros; los veo como personas que no saben hacer su trabajo.						
23	Cuando no se entienden las instrucciones, el jefe las repite, las dice con diferentes palabras o busca otra forma de decirlas, como con dibujos.						
24	El jefe siempre está abierto a platicar con los empleados para atender sus dudas, quejas o						

	sugerencias.						
25	Cuando yo digo una opinión acerca de un tema, todos mis compañeros concuerdan conmigo y me apoyan.						
No.	<b>Cooperación Mediante la conformación de E. de T.</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Moderadamente En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Cuando se toman las decisiones importantes, se involucran las opiniones de todos los trabajadores.						
2	Me siento importante dentro de la institución.						
3	Cuando las cosas salen bien felicitan a pocos, pero cuando salen mal nos regañan a todos.						
4	Me siento responsable tanto de los fracasos como de los éxitos que se tienen en mi área de trabajo.						
5	Todas las personas en mi área de trabajo tenemos el mismo fin "atender bien a los pacientes" o clientes.						
6	Cuando tenemos éxito en el trabajo, dentro del área con los compañeros, yo sé que es debido a que todos trabajamos bien.						
7	Cuando el trabajo está bien realizado se nos explica, que fue debido a que cada quien hizo lo que debía, y lo hizo muy bien.						
8	Los resultados del trabajo de todos los compañeros, es de acorde al esfuerzo de cada uno.						
9	Cuando se presentan problemas en el área de trabajo, se hacen discusiones para llegar a una solución que beneficie a todos.						
No.	<b>Asistencia</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Moderadamente En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me considero un elemento altamente productivo dentro de la empresa.						
2	Doy lo mejor de mi persona						

	cuando estoy trabajando en la institución.						
3	Cometo errores por los que debo pagar con dinero, debido a la falta de concentración.						
4	Siempre me siento con mucha energía, sin problemas de concentración ni ansias en el trabajo.						
5	Me siento muy motivado para llegar temprano a mi trabajo.						
6	Me gusta salir de mi puesto de trabajo, para ir a saludar y platicar con otros compañeros.						
7	El trabajo me parece aburrido y rutinario, me gustaría que cambiara constantemente.						
8	Mi trabajo actual me ha permitido, comprar mi casa, mi carro, alimentación, vestido y educación para mí y mi familia.						
9	Soy capaz de controlar mis emociones cuando me enojo.						
10	En la institución se me considera como un ser humano, con dignidad y respeto.						
11	Trabajar en esta institución me hace sentir orgulloso (a).						
12	Me siento satisfecho (a) con mi sueldo actual, con él, vivo como quiero.						
<b>No.</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Moderadamente de acuerdo</b>	<b>Moderadamente En desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1	Conozco el reglamento interno de trabajo, que rige mi actuar en la institución.						
2	He cometido faltas leves como inasistencia, dormir en el trabajo, agresión verbal, omitir regla de seguridad o similares en la institución.						
3	He cometido faltas graves como; uso de drogas, sustraer cosas de						

	la oficina, alcoholismo, agresión física, desempeño deficiente o similares en la institución.						
4	Las faltas que he cometido, han sido muy difíciles de solucionar o dejarlas de hacer.						
5	He cometido faltas, y las repito constantemente, sin intención.						
6	He cometido faltas, pero nunca las he repetido.						
7	Las faltas que he cometido, a mi criterio, han sido graves.						
8	Cuando he cometido faltas según el reglamento, las he hecho sin intención y en estado de mucha presión.						
9	Conozco el "Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al servicio del IGSS" Acuerdo No. 1090						
10	Conozco mis derechos y obligaciones como trabajador del IGSS, según el Acuerdo No. 1090.						
11	Conozco las situaciones que son consideradas faltas y sus respectivas amonestaciones en mi área de trabajo, según el Acuerdo No. 1090.						
12	Siempre se han sancionado las faltas que cometen los (as) compañeros (as) de trabajo.						
13	Nunca se ha sancionado una falta cometida por los (as) compañeros (as) de trabajo.						
14	Los jefes siempre han aplicado sanciones a las faltas cometidas por los (as) compañeros (as) de trabajo.						

Gracias por su colaboración!!!! ☺