

Universidad de Valparaíso

ADAPTACION Y VALIDACION DE UN
INSTRUMENTO PARA MEDIR CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS CONSULTORIOS
DE SALUD

TESIS PRESENTADA A LA FACULTAD DE MEDICINA
PARA OPTAR AL TITULO DE PSICOLOGO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA
ESCUELA DE PSICOLOGIA

por

Ana Pérez Fuentes

Profesor Patrocinante:
VIVIANA RODRIGUEZ D.

Valparaíso Octubre 2003

Marc: 52966

RESERVA

M
P41
200
C.

CONTENIDOS

RECONOCIMIENTO	i
TABLA DE CONTENIDOS.....	iii
RESUMEN	iv

Cap.		Pág.
I	INTRODUCCION.....	1
	Fundamentación	3
	Formulación del Problema	5
	Objetivos	6
II	MARCO TEORICO	7
	Aproximaciones al Concepto de Organización	7
	Clima Organizacional	9
	Antecedentes Conceptuales	9
	Conceptualizaciones del Clima Organizacional	11
	Características del Clima Organizacional.....	14
	Tipologías del Clima Organizacional	15
	Modelo de Análisis Organizacional	17
	Ambiente y Finalidad.....	18
	Estructura.....	19
	Funcionamiento	20
	Clima Organizacional	22
	Liderazgo	22
	Dirección	22
	Estímulo a la Excelencia.....	23
	Estímulo al Trabajo en Equipo	23
	Solución de Conflicto.....	23
	Motivación	24

	Realización Personal	24
	Reconocimiento de la aportación	24
	Responsabilidad.....	25
	Adecuación a las Condiciones de Trabajo.....	25
	Reciprocidad.....	25
	Aplicación al Trabajo	26
	Cuidado del Patrimonio Institucional	26
	Retribución	27
	Equidad.....	28
	Participación.....	28
	Compromiso con la Productividad	28
	Compatibilización de Intereses	29
	Intercambio de Información	30
	Involucración en el Cambio	30
	Estudios Relacionados	33
III	METODOLOGIA.....	38
	Tipo de Estudio	38
	Participantes	38
	Variables	39
	Definición Conceptual del Clima.....	39
	Definición Operacional del Clima.....	43
IV	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	44
	Objetivo N° 1.....	44
	Objetivo N°2	44
	Objetivo N°3	45
	Análisis de cada items con el puntaje total	45
	Análisis Factorial	50
	Correlaciones Significativas.....	54
	Objetivo N°4	55
	Confiabilidad.....	55

V	CONCLUSIONES	57
	REFERENCIAS.....	63
	ANEXOS.....	66
	Anexo 1. Descripción del cuestionario original.....	66
	Anexo 2. Hoja Jueces.....	73
	Anexo 3. Modificación de los Reactivos.....	86
	Anexo 4. Cuestionario de Clima Organizacional.....	92
	Anexo 5. Correlación Significativas con el Total	101
	 FIGURAS	
	Figura N° 1. Dinámica del Clima Organizacional	10
	Figura N° 2. Modelo de las cuatro Áreas Críticas de la Organización	18
	Figura N° 3 Modelo Integrativo de los Procesos Organizacionales	32
	 TABLAS	
	Tabla N° 1. Correlación de cada ítems con el puntaje total.....	45
	Tabla N° 2 Análisis de Cada Items con el Puntaje Total-77 Items.....	47
	Tabla N° 3 Análisis de Cada Items con el Puntaje Total-18 Items	48
	Tabla N° 4 Análisis de Cada Items con el Puntaje Total-16 Items	49
	Tabla N° 5 Análisis Factorial: 1°factor/ 80 Items.....	51
	Tabla N° 6 Análisis Factorial: 2°factor/ 80 Items.....	51
	Tabla N° 7 Análisis Factorial: 3°factor/ 80 Items.....	51
	Tabla N° 8 Análisis Factorial: 4°factor/ 80 Items.....	52
	Tabla N° 9 Análisis Factorial: 1°factor/ 18 Items	52
	Tabla N° 10 Cuadro Resumen	53

RECONOCIMIENTOS

Al finalizar este largo proceso, quiero agradecerle a Viviana Rodríguez y Claudia Calderón por haber creído en esta propuesta. De ambas he recibido un gran apoyo, que va más allá de la relación alumna profesora, sino que considero que en este período me han brindado su amistad.

Ustedes son dos grandes profesionales que merecen toda mi admiración y gratitud.

A los profesores María Elena V., Andrés Gacitúa, Gonzalo Lira, Guido Demicheli, Alberto Caro, por haber participado en el desarrollo de esta tesis, aportando sus sugerencias.

Al Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota, y Valparaíso- San Antonio, por haber facilitado la aplicación de los cuestionarios.

DEDICATORIA

Esta Tesis quiero dedicársela a varias personas que han sido y que serán muy importantes en mi vida personal y profesional:

A mi papá y mi mamá por querer entregarme lo mejor de ustedes, por su cariño , por haberme hecho el mejor regalo de mi vida... mi profesión. Estoy segura que esto los llena de orgullo, Y les da tranquilidad.

A mis hermanos, cuñada, y la cosa más maravillosa que existe en esta tierra, que se llama Raulito

A mi Nana y Julio, quienes sin ser de mi misma sangre han sabido quererme como si fuera una parte importante de ellos.

A mis amigas que siempre han estado en los momentos importantes, en especial a Mariela y Olga, quienes me han apoyado y acompañado en este largo proceso.

A la Dominic, que fue una gran compañera.....

Y finalmente, a Claudio, la persona que me ha entregado todo su amor y comprensión, mi esposo, mi compañero, mi amigo, por tu paciencia.... y simplemente por ser tú... te amo.

Para todos ustedes sólo puedo tener palabras de agradecimiento y de felicidad por que Dios los puso en mi camino para ayudarme a crecer.

Gracias

RESUMEN

La presente investigación se inserta en el área de la salud, específicamente, en lo relacionado con la formación y desarrollo del recurso humano.

El propósito de este estudio es adaptar y validar un instrumento de clima organizacional propuesto por la OPS, OMS y PNUD (1992), a partir de las experiencias obtenidas en Centro América, para ser utilizado en las instituciones de salud.

Con el fin de alcanzar estos objetivos, el cuestionario es aplicado en tres consultorios de atención primaria pertenecientes al Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota y uno del Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio, a un total de cuarenta y nueve funcionarios que abarcan los estamentos más representativos, es decir, médicos, profesionales no médicos, técnicos, administrativos y auxiliares.

El paso inicial del análisis de los datos, consiste en la determinación de la validez de contenido, que se realiza a través de la apreciación de jueces expertos, en relación al vocabulario, redacción y contenido de cada uno de los reactivos que componen el cuestionario.

Se emplea una metodología cuantitativa, que permite conocer la confiabilidad del instrumento, mediante la utilización del Índice Alfa de Cronbach. Para estudiar la validez de constructo, se efectúa el análisis de los ítems y el análisis factorial.

Los resultados del estudio muestran que el cuestionario es confiable (Alpha 0.90). Sin embargo, se observa dificultades en la validez de constructo, en especial, en su estructura interna; lo que se traduce en una baja representatividad de los reactivos respecto de la variable que representan.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

En la actualidad, la velocidad del cambio tecnológico, económico y social, obliga a las instituciones públicas a mantenerse permanentemente actualizadas. De ahí que el proceso modernizador en un ambiente globalizado sea el de la innovación, entendida como “la detección, desarrollo y aplicación sistemática de nuevos conceptos, procesos y estructuras organizacionales, orientadas al mejoramiento del desempeño”. (Invertec consultores, 1998).

En este contexto, el Ministerio de Salud se ha propuesto avanzar en el proceso de reforma de los programas y estrategias de la salud pública, adecuando su accionar a las necesidades y expectativas de la población, lo que se traduce en una mayor satisfacción tanto de los usuarios como de los equipos de salud. Conforme a este objetivo, el Ministerio se ha preocupado de fortalecer la gestión de los servicios de salud, principalmente, en el ámbito de los recursos humanos.

Por lo tanto, resulta relevante contar con un instrumento de diagnóstico de clima organizacional, que permita intervenir y potenciar aquellas áreas deficitarias de la organización, en pro de un clima que proporcione la base para el trabajo en equipo, junto con la satisfacción de los usuarios al menor costo posible y, comprometiendo a toda la institución en el proceso hacia la calidad total.

Enmarcados en esta necesidad, la presente investigación se inserta en el área organizacional del sector salud, particularmente, en lo relativo al desarrollo organizacional y la gestión del recurso humano. El propósito es entregar un instrumento con evidencias

de validez y confiabilidad, que permita diagnosticar, intervenir y evaluar la gestión en los consultorios de atención primaria de salud.

Para este fin, el instrumento se aplica en tres consultorios pertenecientes al Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota y uno del Servicio Valparaíso-San Antonio, totalizando un número de 49 funcionarios que representan a los cinco estamentos del servicio, vale decir, médicos, profesionales no médicos, técnicos, administrativos y auxiliares.

La estructura de esta investigación se presenta en tres capítulos. En el primero de ellos, se da a conocer los objetivos del estudio, que se relacionan con la adaptación y validación del cuestionario de clima organizacional.

En el segundo capítulo, se efectúa una descripción general de los antecedentes conceptuales que se considera necesarios para esta investigación, comenzando con la definición de organización, y revisando en extenso el tema del clima organizacional: sus conceptualizaciones, características y tipologías.

Posteriormente, se examina en detalle el modelo de análisis organizacional propuesto por Marín, Melgar y Castaño (1992), que consta de cuatro áreas críticas: el ambiente, la estructura, el funcionamiento y el clima organizacional. Cada una de estas áreas puede ser diagnosticada e intervenida, ya sea, en conjunto o por separado; lo que facilita la comprensión de las dinámicas organizacionales. No obstante, esta investigación se centra fundamentalmente, en el clima organizacional y en el cuestionario propuesto para su estudio.

En el tercer capítulo, se especifica la metodología empleada en el trabajo, interpretando los resultados obtenidos y realizando las conclusiones del proceso de investigación.

FUNDAMENTACION

La política que orienta los objetivos y accionar del Sector Salud, está dada por las metas del actual Gobierno, que son modernizar el Estado, y mejorar la calidad de vida de los chilenos. Es así que el Ministerio de Salud inicia un proceso de reforma, a través de la implementación de programas y estrategias adecuadas a las necesidades de la población. (Ministerio de Salud, 1997)

La meta de esta propuesta es poner al alcance de todas las personas un modelo de atención humanizado, abordando la salud desde una concepción bio-psico-social, centrada en la prevención de las enfermedades y la promoción de la salud.

Este desafío se presenta como un proceso gradual, especialmente, dirigido al nivel primario de atención, el cual otorga la mayor cobertura de atención en el país, y es definido como “la asistencia sanitaria esencial basada en métodos y tecnologías prácticas científicamente fundadas y socialmente aceptables, puestos al alcance de todos los individuos y familias de la comunidad, mediante su plena participación y a un costo que la comunidad y el país puedan soportar en todas y cada una de las etapas de su desarrollo, con un espíritu de autorresponsabilidad y autodeterminación”. (Ministerio de Salud, 1997).

La concepción del nuevo modelo de atención se sustenta en el personal que trabaja en el sector salud. Sin embargo, aún no existe una preocupación, ni una política eficiente, consistente y coherente dirigida al recurso humano; lo que ha originado un serio desgaste, frustración y deterioro de la calidad de vida de los trabajadores. (Colegio Médico de Chile, 1999).

Como apoyo a la planificación, conducción y evaluación de estos procesos de mejora, se hace imprescindible contar con un instrumento de clima organizacional, ya que a través de su estudio, es posible mejorar el rendimiento de la organización, desarrollando un clima organizacional que abarque las necesidades de los miembros, canalizando sus esfuerzos en forma conjunta con los objetivos de la institución.

Enmarcados en este objetivo, la OPS, OMS y PNUD (1992), ponen a disposición de los países de América Latina, un instrumento para medir clima organizacional, construido a partir de la experiencia Centroamericana. Este cuestionario permite identificar las percepciones individuales y grupales relacionadas con la organización, las cuales inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Si se pretende aplicar en Chile estrategias de desarrollo organizacional, resulta de gran relevancia adaptar y validar un instrumento de estas características a la realidad chilena, con la expectativa que resulte un aporte significativo, que permitiría la ejecución de diagnósticos de clima organizacional a otras instituciones de similares características a las de la muestra utilizada en esta investigación, es decir, para el personal que trabaja en los Consultorios de atención primaria de salud.

Para la realización de esta investigación, se considera el clima organizacional como “el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de sus miembros”. (Marín, Melgar, Castaño, 1992).

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La OPS, OMS y PNUD (1992), proponen un cuestionario de evaluación de clima organizacional, basados en experiencias obtenidas en Centro América.

Dichos estándares de medición carecen de adaptación y validación en la realidad chilena, por lo cual este estudio pretende proporcionar los criterios psicométricos que permitan su utilización futura en los consultorios de atención primaria de salud.

OBJETIVO GENERAL

Lograr la adaptación y validación del instrumento de diagnóstico de Clima Organizacional propuesto por la OPS, OMS y PNUD, utilizando como muestra piloto al personal de los Consultorios Urbanos de Atención Primaria de Salud pertenecientes a los Servicios de Salud Viña del Mar-Quillota y Valparaíso-San Antonio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Adaptar los ítems del instrumento de Clima organizacional.
2. Obtener evidencias de validez de contenido para el instrumento de Clima organizacional.
3. Obtener evidencias de validez de constructo del instrumento de Clima Organizacional.
4. Obtener evidencias de confiabilidad del instrumento de Clima Organizacional.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE ORGANIZACION

Para comprender la dinámica y el comportamiento organizacional de los individuos, es necesario ubicarlos en el contexto de la organización a la cual pertenecen, ya que es ella; con su cultura, sus relaciones laborales y sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima organizacional.

Existen diversas definiciones para referirse a una organización, y cada una de ellas resalta lo complejo de este concepto, destacando generalmente su carácter multidimensional.

Cabe mencionar dos definiciones clásicas de organización. Parsons (1966, en Rodríguez, 2001) la concibe como una unidad social, construida en forma deliberada o reconstruida para alcanzar fines específicos. La segunda, enunciada por Bernard (1938, en Rodríguez, 2001) la describe como un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas.

Ambas conceptualizaciones apuntan a lo deliberado, lo conciente y lo contractual de la creación de una organización.

Desde una perspectiva sistémica, Katz y Kahn (1978 en Rodríguez 1992), definen la organización como “un sistema abierto relativamente perdurable y limitado en el espacio y en el tiempo, cuyos componentes básicos son: entrada de energía, transformaciones, resultados y procesos de retroalimentación”.

Siguiendo con este lineamiento, Luhmann (1990, en Rodríguez, 2001) afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes ingresan y permanecen en ellas.

Continuando con este enfoque, Marín, Melgar y Castaño (1992) autores del instrumento, señalan que las organizaciones son “un conjunto sociotécnico con límites relativamente identificables, de procesos interrelacionados de entradas, transformaciones y salidas, altamente diferenciadas e interdependientes en función a objetivos explícitos y regidos por un orden normativo válido, tanto por el total del conjunto, como para sus componentes y su relación con el medio”.

Según los mismos autores, el enfoque sistémico está siendo progresivamente asimilado en las organizaciones del sector salud, por cuanto logra destacar la relación que existe entre los aspectos sociales y técnicos que la componen, además de encontrarse preparados para responder a las diferentes demandas del exterior, modificando sus estructuras. Al mismo tiempo, esta corriente otorga importancia a la interdependencia entre la organización como sistema y los subsistemas de éste y el ambiente.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Antecedentes Conceptuales

El clima de las organizaciones es uno de los aspectos frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional, el cual permite explicar desde una perspectiva holística, los fenómenos organizacionales en su globalidad. (Rodríguez, 1992)

Las aproximaciones a este concepto datan de 1926, cuando Tolman asocia el clima organizacional a los mapas cognitivos, los cuales están en función de las percepciones individuales y tienen la finalidad de ser orientadores frente al medio ambiente. Sin embargo, los primeros estudios sobre clima organizacional son desarrollados por Kurt Lewin en la década de los treinta. A partir de su experiencia el autor acuña el concepto de “atmósfera psicológica”, concediéndole la cualidad de ser una realidad empírica, cuya existencia puede ser demostrada como cualquier hecho físico (Hurtado y Rojo, 1996).

Brunet (1992), señala que el concepto de clima organizacional recoge elementos de dos corrientes de pensamiento: la gestalt, y el funcionalismo.

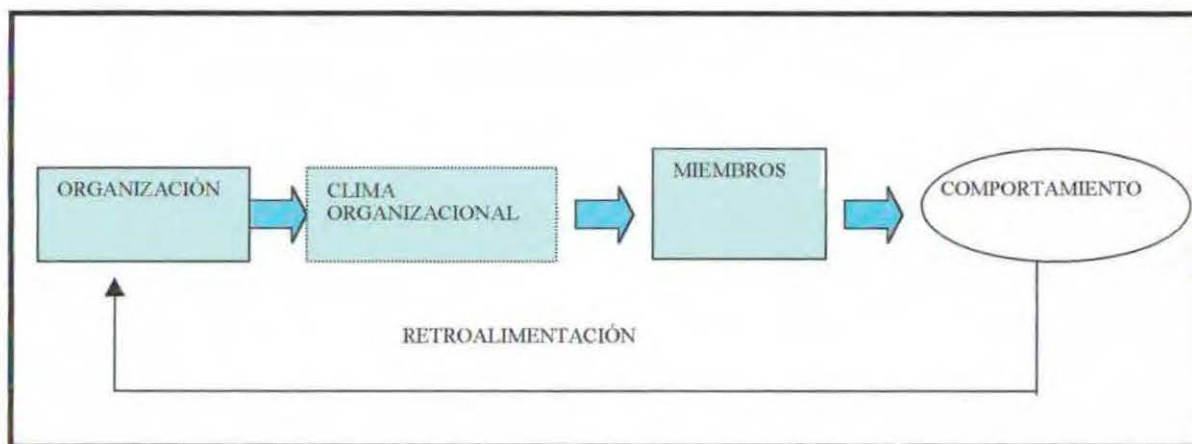
La primera de estas escuelas, se basa en el principio de que el “todo es diferente a la suma de sus partes”. Plantea que los individuos comprenden y actúan frente al mundo que los rodea en base a la percepción que de éste tengan. Del mismo modo, el comportamiento del trabajador está condicionado por la forma en que percibe su entorno laboral.

Por su parte, el funcionalismo enfatiza la participación activa de la persona en el proceso de percepción del medio y la construcción del clima de éste. Según esta corriente, el comportamiento del individuo depende del ambiente que le rodea y de sus diferencias individuales. En este sentido, ambas escuelas coinciden en señalar que el clima es un constructo psicosocial. (Oneto y Schlageter, 2000).

La mayoría de los enfoques sobre clima organizacional utilizan como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral, de manera que este concepto refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

En la Figura N°1, se muestra la dinámica que se da al interior de una organización, donde los procesos y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima, completando el circuito (Goncalves, 1998).

Figura N°1: “ DINAMICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ”



Fuente: Goncalvez, (1998)

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el clima organizacional se configura como un concepto multidimensional, que integra una serie de aspectos propios de la organización como son: el espacio físico, la estructura formal, el estilo de dirección, los

conflictos organizacionales, etc. Estos componentes se agrupan bajo dos dimensiones, que han sido denominadas como procesos y estructura organizacional. La forma de aproximarse a la comprensión de estas variables es a través de la percepción que tienen los trabajadores de ellas. Además de verse influenciado por aspectos personales de los integrantes de la organización, tales como actitudes, necesidades y expectativas, entre otros.

Conceptualizaciones Del Clima Organizacional

Según Johannesson (1973 en Rojo y Hurtado, 1996) la conceptualización del clima se ha desarrollado en dos líneas de investigación: una objetiva y otra perceptual. La primera manifiesta que la realidad organizacional puede ser sistematizada mediante observadores externos o medidas objetivas. El punto de vista perceptual, se basa en las percepciones que el sujeto realiza de su ambiente organizacional.

Por su parte James y Jones (1974, en Oneto y Schlageter, 2000), establecen los siguientes enfoques para referirse al clima organizacional.

- Enfoque De Los Atributos Organizacionales: Apunta a que el clima organizacional es algo externo a la persona, representado por atributos objetivos de la organización, los que funcionan como estímulos, influenciando el comportamiento de las personas que componen la institución. (Hurtado y Rojo, 1996).

Estos atributos corresponden al tamaño de la organización, estructura organizacional, el grado de complejidad de los sistemas organizacionales (número de componentes y nivel de jerarquía), las pautas de liderazgo y la consecución de metas. (Forehand y Gilmer, 1964 en Miranda 1996).

Destacando las siguientes características del enfoque: el clima es externo al individuo y diferente de las percepciones; existe en la realidad organizacional, pero se operativiza a través de éstas mediante observadores externos, o medidas objetivas. (Silva 1992).

- Enfoque De Los Atributos Individuales: Para esta corriente, el clima organizacional es descrito como la opinión que el empleado se forma de la organización, la cual es el resultado de una serie de percepciones. En este sentido, el clima organizacional es una descripción colectiva que hacen del ambiente los individuos, la que se constituye a través de valorizaciones del promedio de las distintas percepciones individuales.
- Enfoque De Interacción Persona - Situación: Se basa en el interaccionismo simbólico, destacando que las interacciones comunicativas cada persona responde a los elementos de la situación, definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrásico. Esta visión de la realidad conforma los distintos climas. Por lo tanto, el clima organizacional se considera una propiedad, tanto del individuo que percibe, como de la organización misma, la cual es reconocida como una variable del sistema que tiene la cualidad de integrar a las personas, y a la organización (Silva, 1992).
- Concepciones Integradoras del Clima Organizacional: Dentro de este enfoque se sitúan los autores del cuestionario de clima organizacional. Esta posición recoge elementos de todas las corrientes, reconociendo que el clima se compone tanto de lo objetivo como de lo perceptual. (Miranda, 1996).

Plantea que las características individuales actúan como filtro, a través del cual, se interpretan y analizan los fenómenos objetivos de la organización y el comportamiento de los individuos que la forman, con la única finalidad de constituir la percepción del clima (Brunet, 1992).

Dentro de esta línea de pensamiento destacan algunas definiciones:

- Litwin y Stringer (1968 en Contreras, 1984) refieren que "el concepto de Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales personales, traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción y rotación, etc.)"
- Darío Rodríguez (1992), conceptualiza el clima organizacional como "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo". Para este autor, el Clima Organizacional está relacionado con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización.
- A partir de lo anterior se puede entender la postura de los autores Marín, Melgar y Castaño (1992), quienes lo definen como un "conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de sus miembros".

Esta última definición es la que se utiliza en el presente estudio, la cual afirma que el clima organizacional esta compuesto por cuatro variables contenidas en gran parte en las otras conceptualizaciones, correspondiendo a: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Según este planteamiento, los miembros de la organización construyen el Clima en donde estos se desenvuelven, que puede ser conocido mediante las reacciones culturales, interpretación de la realidad y los métodos de acción que caracterizan a un momento del sistema organizacional.

Características del Clima Organizacional

Rodríguez (1992) caracteriza el Clima Organizacional de la siguiente manera:

Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral, es decir, la percepción que tienen los trabajadores de cada una de las variables: del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y propias del comportamiento organizacional. Presentando una estabilidad en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre la conducta de las personas de la organización, así, un clima positivo puede llevar a la participación de los miembros de la organización; en tanto que un clima negativo, puede dificultar la conducción de cambios en la organización

El Clima Organizacional influye el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, y el clima es afectado a su vez, por los comportamientos y actitudes de sus miembros; y por algunas variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos.

Un Clima negativo puede ser detectado a partir de ciertos indicadores observables, como son el ausentismo y la rotación excesiva. Según este autor, para superar estos fenómenos será necesario realizar cambios en las variables que configuran el Clima Organizacional.

Tipología del Clima Organizacional

Existen distintos enfoques que han intentado tipificar los climas organizacionales. Brunet (1992) distingue entre climas abiertos y cerrados; un clima abierto corresponde a una organización que es percibida como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en la que estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.

Un clima cerrado caracteriza a la organización burocrática y rígida, aquí los empleados experimentan una elevada insatisfacción frente a su labor y su organización. Predominado un ambiente de desconfianza, lo que se traduce en relaciones interpersonales estresantes.

Hay otras denominaciones que permiten una explicación más concreta y dinámica de los climas que se pueden dar en las organizaciones. Es así como Likert (en Brunet, 1992) plantea que existen algunas variables que determinan las características propias de la organización y que van a influir en el clima organizacional percibido. Estas variables pueden ser de tres tipos: están las que pueden ser alteradas por los miembros de la organización, ya que tienen una relación causa-efecto, es decir, si se modifican hacen que se transformen las otras variables y que corresponden a las *variables independientes*. En segundo lugar, se distinguen las variables *Intervinientes*, que constituyen los procesos organizacionales, reflejando el estado interno de la institución; por ejemplo: motivaciones,

eficacia en el rendimiento y comunicación; A continuación, se ubican las *Dependientes*, que reflejan los resultados obtenidos por la organización; en términos de ganancia o pérdida de productividad.

La combinación e interacción de estas variables, permite la configuración de cuatro tipos de sistemas organizacionales:

Sistema I: Autoritario. Caracterizado por la desconfianza, en este sistema las decisiones son tomadas en la cumbre de la estructura organizacional, los canales de comunicación son altamente formales y burocratizados, con escasa comunicación ascendente, descendente y lateral. Los sistemas de control, también, son formalistas y centralizados. Las variables finales o de resultado son desconfianza, temor e inseguridad generalizados, lo que propicia un clima de desconfianza.

Sistema II: Paternalista. Al igual que en el sistema anterior, las decisiones y el control se centralizan en la cumbre, pero hay un cierto grado de descentralización del poder al otorgar cierto tipo de facilidades a los subordinados en forma discrecional. El clima se basa en relaciones de confianza condescendientes de la cumbre a la base. Mientras los subordinados respeten las formalidades establecidas por la cumbre, el clima resultante para ellos es estable y estructurado, con sus necesidades sociales aparentemente satisfechas.

Sistema III: Consultivo. En este sistema es mayor el grado de descentralización y delegación de las decisiones. Persiste el esquema jerárquico y el sistema de control; también, es delegado a escalones inferiores. El clima es de confianza con altos niveles de responsabilidad.

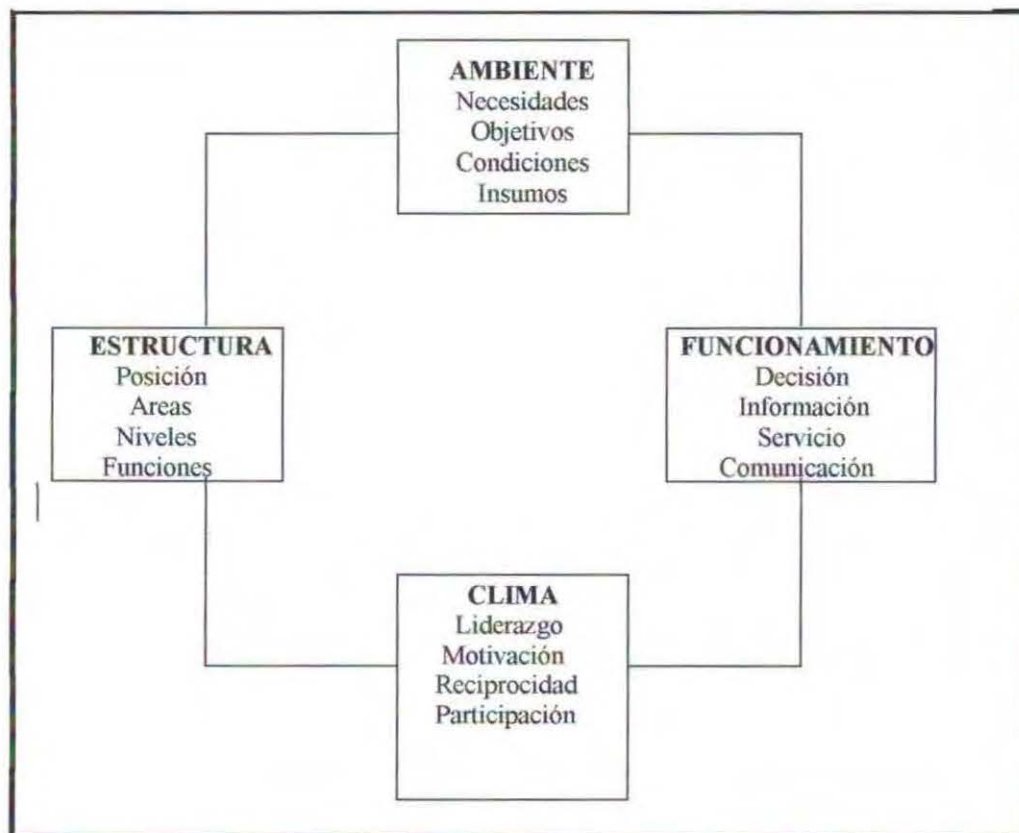
Sistema IV: Participativo. El proceso de toma de decisiones se encuentra descentralizado, las comunicaciones son verticales y horizontales, produciéndose una alta participación grupal. Se logra un clima de confianza y altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos.

MODELO DE ANALISIS ORGANIZACIONAL

Antes de revisar el instrumento de clima organizacional propuesto por la OPS, OMS y PNUD (1992), es necesario conocer la teoría que lo sustenta.

El modelo de análisis organizacional propuesto por Marín, Melgar y Castaño (1992), se basa en el estudio de cuatro dimensiones de la organización: el ambiente, la estructura, el funcionamiento y el clima organizacional. Con este modelo, idealmente, es posible identificar, explicar, intervenir y resolver los problemas básicos, y más frecuentes en los cuatro aspectos mencionados. Por lo tanto, la metodología que ofrecen los autores permite realizar diagnósticos de problemas tanto ambientales, como en la estructura, en el funcionamiento y en el clima organizacional (Ver Figura N°2).

Figura N°2 : “MODELO DE LAS CUATRO AREAS CRITICAS DE LA ORGANIZACION”



Fuente: Marín, Melgar y Castaño, (1992)

A continuación, se revisa las cuatro dimensiones propuestas para el análisis de la organización basado en el planteamiento de los autores:

Ambiente y Finalidad Organizacional

Cada organización estructura su quehacer en torno a objetivos que le permiten reconocer su misión, establecer su estrategia y definir su funcionamiento para el logro de los resultados propuestos, con el menor costo y la mayor satisfacción personal. De esto, se

deduce la importancia de definir los objetivos organizacionales, cuya función no sólo es determinar la orientación que la institución sigue, sino que a la vez constituyen una fuente que legitima su existencia. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

El ambiente corresponde a la dimensión ecológica y se estudia mediante las siguientes variables: la misión social, los usuarios, el marco político, el marco jurídico, la autonomía, el poder, las relaciones interorganizacionales e intersectoriales, la tecnología, los proveedores y los grupos de presión.

Es necesario señalar que, las instituciones de salud tienen por objetivo prestar un servicio integral de salud, actuando sobre las personas y los factores ambientales que puedan ser potencialmente riesgosos para la salud, ejecutando acciones destinadas a perfeccionar su infraestructura y capacidad operativa (Oneto y Schlageter, 2000)

Estructura

Alude a aquellas propiedades físicas que existen independientemente del componente humano del sistema y engloba aspectos tales como: tamaño de la organización, estructura jerárquica y división del trabajo.

De lo anterior, se desprende que toda organización se estructura sobre la base de áreas de especialidad y niveles de autoridad. En las instituciones de salud, las funciones se agrupan en tres áreas (Marín, Melgar y Castaño, 1992): Área de atención a las personas, Área de atención al ambiente, Área de servicios internos de planificación y administración, que sustenta a las dos anteriores.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas: primero, sirve para alcanzar objetivos organizacionales; segundo, está diseñada para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización; tercero, es el

medio a través del cual se ejerce el poder, se toman decisiones, y se lleva a cabo las actividades de la organización. (Hall, 1983)

La estructura organizacional establece una plataforma para que el funcionamiento organizacional ocurra en la forma más eficiente posible. Corresponde a la dimensión anatómica de la organización, y se estudia a través de las siguientes variables: (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

- Definición de la ubicación y dependencia de las diferentes reparticiones que integran una institución en referencia a sus objetivos.
- Definición del contenido funcional de las unidades, mediante la delimitación de las funciones que les corresponden desempeñar y su adecuada difusión, para lograr un conocimiento explícito por parte del personal de la organización.
- Establecimiento de la conveniente proporción y correspondencia entre los niveles de autoridad, a partir de la definición de éstos, de acuerdo a la complejidad de las informaciones y decisiones manejadas para determinar el campo actual de cada repartición.
- Desagregación del quehacer de las unidades, agrupando las actividades afines y asignándolas a determinadas reparticiones del nivel inferior, mediante la departamentalización que condiciona la delegación y las relaciones.

Funcionamiento

Es entendido como un proceso de transformación, en el cual, los insumos provenientes del ambiente, entran al sistema y son modificados a través de mecanismos en su estructura que los convierten en productos, éstos finalmente son entregados al ambiente

en términos de servicios. La calidad de éstos últimos depende de la participación del personal que presta el servicio, y la capacidad que logran en el manejo de los recursos tecnológicos.

Siguiendo con este análisis, una institución de salud es un sistema abierto porque existe en un ambiente más amplio de muchas otras organizaciones o sistemas con los que interactúa, debido a esto, la organización de salud es en sí misma un subsistema en interacción con otros subsistemas. Por lo tanto, para la comprensión de su funcionamiento hay que tener en consideración la influencia de los otros subsistemas y del ambiente en general. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

El funcionamiento corresponde a la dimensión fisiológica de la organización, y se estudia analizando las siguientes variables.

- Definición de los procesos de decisión, que exprese la orientación y la voluntad de la actividad institucional.
- Definición de los procesos de información, que permite conocer las posibilidades de solución y los resultados de acción.
- Definición y estandarización de los procesos de producción de los servicios, tanto internos como externos.
- Definición de los contenidos y flujos de comunicación que genera y reporta la acción.
- Definición de los mecanismos de coordinación intra e interinstitucional para organizar las participaciones múltiples y complementarias.

Clima Organizacional

El clima organizacional corresponde a la dimensión sicosociológica de la organización, en tanto constituye la cualidad o propiedad del ambiente interno de la organización, que es percibido y experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento. De esta forma, el clima se concibe como un fenómeno que tiene implicancia en el desempeño individual de la organización y en la actuación organizacional como un todo (niveles de productividad, rotación, etc.) (Silva, 1992). Su estudio debe ser permanente de modo de crear condiciones satisfactorias para las expectativas de los miembros de la organización, de manera de canalizar su comportamiento motivado hacia los objetivos institucionales. (Marín, Melgar y Castaño, 1992). Según los autores del instrumento, es posible analizar esta dimensión a través de las siguientes variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

Liderazgo:

El liderazgo es definido como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados. Esto, por medio de la habilidad de orientar y convencer, más que prescribir e imponer, a otros para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Para el análisis del liderazgo, en la propuesta de Marín, Melgar y Castaño (1992) se considera cuatro variables:

1. Dirección: Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que deben alcanzar y los medios para lograrlo. Esto es, conducir el trabajo de

las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar.

2. Estímulo a la Excelencia: Significa enfatizar en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, al quehacer de todos los trabajadores de la organización.

Se promueve dentro de un ambiente en el que la jefatura demuestra una preocupación por el desarrollo de las personas, las apoya para la actualización de conocimientos y las impulsa a mejorar los resultados.

3. Estímulo al Trabajo en Equipo: Se define como el logro de los objetivos comunes mediante la participación organizada de los miembros de la institución, lo cual es posible siempre y cuando se estructure un ambiente de apoyo mutuo.

4. Solución de Conflictos: Desde la perspectiva de Luhman (1990, en Rodríguez, 2001), el conflicto se entiende como una comunicación rechazada, por tanto, el conflicto es visto como una forma de continuar la comunicación bajo premisas diferentes. Proceso que empieza cuando una parte percibe que la otra parte ha afectado, o esta por afectar negativamente algo que le importa a la primera parte. (Robbins, 1999)

Cuando los conflictos se resuelven y solucionan de modo adecuado, originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando sólo se resuelven parcialmente o de manera inadecuada, crean polémica entre la organización y los miembros de ésta, lo que puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional. (Chiavenato, 2000).

Motivación

En forma general, la motivación se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

La Motivación se estudia a través de las siguientes variables:

1. Realización Personal : El objetivo de cualquier ser humano es el de su realización integral, que sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional, en donde la persona aplique todas sus habilidades.

Por ello, la naturaleza del trabajo es importante dado que representa oportunidades de realización personal, el desempeño laboral facilita el control del destino propio, la libertad de expresión y brinda oportunidades para la experimentación. Cuando estas necesidades de realización personal son satisfechas en la organización, la persona se motiva y canaliza en su trabajo las capacidades más creativas y constructivas.

2. Reconocimiento de la aportación: Se origina cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales. Posee un alto potencial motivador, porque satisface las necesidades de autoestima.

Para facilitar el reconocimiento de la aportación, es necesario que los funcionarios estén concientes de su importancia dentro del ambiente organizacional, siendo la valoración de sus labores imprescindible para alcanzar las metas institucionales.

3. Responsabilidad: Es la capacidad de las personas para responder a sus deberes y las consecuencias de sus actos.

La responsabilidad en una organización se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, concientes y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas del trabajo, manifestando la motivación existente.

Para que se logre esto, el trabajador, además de tener un sentido de identificación con los objetivos que persigue la institución, debe contar con la confianza de parte de los superiores, lo que se constituye en un factor que incrementa la motivación personal.

4. Adecuación de las Condiciones de Trabajo : Las condiciones ambientales físicas y psicosociales en que se realiza el trabajo, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas, deben ser congruentes con la naturaleza misma del trabajo.

Cuando esto no se da, se produce una insatisfacción en el trabajador, que repercute en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

Las adecuadas condiciones ambientales, si bien se reconocen como un factor de no insatisfacción, no se consideran como fuentes suficientes de satisfacción y motivación.

Reciprocidad

Es un proceso de complementación, en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. (Marín, Melgar y Castaño, 1992), así la organización realiza ciertas acciones por y para el trabajador: lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es, denominándosele contrato psicológico, que se refiere a las expectativas recíprocas del individuo y la organización, las que se extienden más allá de cualquier contrato formal de empleo. (Jaques, 1961 en Chiavenato, 2000)

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

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada empleado sobrepase los costos de tener tales personas en la organización. Cuando la organización estima que los beneficios de conservar las personas son mayores que los costos incurridos en tenerlos, percibe una relación bien lograda.

En base a lo anterior, la reciprocidad es operacionalizada a través de las siguientes variables:

1. Aplicación al Trabajo: Se produce cuando el empleado se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la institución, adoptando comportamientos que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de trabajo.

2. Cuidado del Patrimonio Institucional: Se refleja mediante los cuidados que los funcionarios exhiben con los bienes y las cosas materiales de la institución, así como, su preocupación por fortalecer y defender el prestigio y la imagen institucional.

En el patrimonio institucional se incluyen los valores, la misión y el prestigio de la institución, cuya apreciación social depende en gran parte del trato que los empleados dan

a las personas que acuden en busca de servicios, el cual debe basarse en los principios básicos de calidad en la atención, respeto y cortesía.

3. **Retribución:** Corresponde a beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, entre los que destacan:

- Sistema justo y competitivo de recompensas y prestaciones compatibles con las posibilidades económicas financieras de la institución, en el contexto de las políticas sociales nacionales.
- Sistema de promoción, con reconocimiento al desempeño excelente, que brindan la oportunidad de hacer carrera dentro de la organización.
- Sistema de socialización organizacional y programas de integración de los nuevos empleados.
- Sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, para incrementar los conocimientos y las posibilidades de las personas en razón del perfil ocupacional, y orientando sus actitudes en el trabajo.
- Sistema o programa de bienestar social para favorecer la integración de los empleados y sus familias.
- Estabilidad laboral.

4. Equidad: Los funcionarios esperan acceder a los beneficios o retribuciones que otorga la institución por medio de un sistema equitativo, que trate a todos los funcionarios en condiciones de igualdad de trabajo, con iguales beneficios; especialmente, en lo referente a procesos de selección y promoción.

Participación

Toda organización se construye sobre la base de una conciencia participativa, que involucra a todos los integrantes de una organización, independientemente de las áreas en donde se encuentran ubicadas y de los niveles ocupados en la escala jerárquica. La participación, por lo tanto, consiste en la involucración de las personas en las actividades de la organización aportando cada quien la parte que le corresponde para cumplir con los objetivos institucionales. Se estudia a través de las siguientes variables:

I. Compromiso con la Productividad: La productividad se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a los estándares de calidad y cantidad preestablecidos.

Para promover el compromiso con la productividad, es necesario que se den ciertas condiciones:

- Se debe contar con un parámetro de referencia de la productividad de los servicios que se presta.
- La aceptación de metas comunes.

- Responsabilidad común.
- Intercambio de evaluación sobre el rendimiento, es decir, el compromiso de los grupos para intercambiar y discutir los resultados obtenidos y las dificultades, para producir más y mejor.

2. Compatibilización de Intereses: Es la integración de los diversos componentes de la organización en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lograr la participación organizada, hay que compatibilizar los intereses en las siguientes áreas de conflicto:

- Competencia para obtener resultados limitados, ya que los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos son escasos, y su distribución puede dar lugar a serias diferencias entre quienes compiten por conseguir lo que consideran necesario para su funcionamiento.
- Distribución del poder: A veces el acceso a los mecanismos de información, como motivo de poder, se pueden convertir en metas particulares de los individuos y de las unidades, distraendo el esfuerzo en disputas con detrimento de la posibilidad de hacer aportaciones constructivas para el logro de los objetivos globales.
- Tendencia a la autonomía: Para funcionar eficiente y eficazmente, la organización necesita asegurar que sus miembros respeten ciertas normas de comportamiento, sin excluir la flexibilidad necesaria para conservar la capacidad de adecuación constante ante las condiciones variantes que la afectan.

3. Intercambio de Información: se refiere al flujo de información entre los grupos, el cual es necesario para fortalecer la acción conductual entre las personas. Sin embargo, es necesario cuidar la calidad de la información, ya que si es tergiversada, se genera un proceso de disociaciones en lugar de participación organizada.

4. Involucración en el Cambio: Los organismos están constantemente amenazados por múltiples procesos de cambios profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas interrogantes. Ante esta inestabilidad, las personas lo asumen, lo promueven y canalizan, convirtiéndose en agentes de cambio

Ante esta realidad del cambio, el ser humano no permanece impasible. El hombre maduro no ignora el cambio, lo asume, lo canaliza y lo promueve estimulando las condiciones favorables, es decir, se convierte en un agente de cambio.

De lo anteriormente expuesto, se puede observar que las organizaciones se encuentran sometidas a diferentes demandas y para responder a ellas, deben modificar sus estructuras. En este proceso destacan las organizaciones innovadoras, es decir, aquellas que están alerta a los cambios, que pueden percibirlos antes que otras y que han dirigido su propio proceso de adaptación. (Rodríguez, 2001).

Frente a esta realidad organizacional, surgen nuevas forma de administración, entre las que destaca la gestión estratégica, cuyo objetivo es el desarrollo de valores corporativos, capacidad gerencial y sistemas administrativos (Hax & Majluf, 1996), englobando todas las actividades de la organización, y otorgando importancia al recurso humano para el logro de los objetivos institucionales.

En este contexto, se hace necesario el conocimiento del clima organizacional existente en las instituciones, ya que éste va a retroalimentar los procesos que determinan el comportamiento organizacional. Siendo importante potenciar un clima de colaboración entre los empleados y los mandos superiores, ya que esto va a permitir la introducción de cambios planificados, tanto en la conducta de los miembros, como en la estructura organizacional.

El entendimiento del clima organizacional, a su vez, va a facilitar la comprensión de posibles fuentes de conflictos, estrés o insatisfacción que puedan contribuir en el desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, de manera de orientar las intervenciones a seguir.

Actualmente, en el sector salud se ha aplicado la gestión de calidad total, específicamente, en instituciones como el Fondo Nacional de Salud, Hospitales y Consultorios. Ello ha permitido que estas organizaciones sean capaces de responder a problemas, necesidades y oportunidades con retrasos mínimos, reduciendo los costos de eliminar o minimizar las tareas que no agregan valor; de esta forma, mejora la calidad de los bienes y servicios que entregan a sus clientes y la manera de tratarlos. (Certo, 1994).

En la Figura N°3, se muestra un modelo que pretende explicar la relación que existe entre los procesos mencionados. Partiendo del supuesto que, en todas las instituciones de salud es necesario realizar un diagnóstico del clima organizacional para potenciar el recurso humano, a través del mejoramiento de los aspectos negativos en pro de un clima que favorezca la aplicación de la gestión de calidad total, como un modo de conducir la institución. Si ésta es aplicada satisfactoriamente va a retroalimentar positivamente la relación entre los usuarios del sistema y los prestadores del servicio.

Figura N°3: “MODELO INTEGRATIVO DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES”



Fuente: Pérez, 2002

ESTUDIOS RELACIONADOS

Actualmente, existe una serie de estudios relacionados con el tema de investigación de este trabajo, en los que se utiliza la metodología propuesta por Marín, Melgar y Castaño para medir clima organizacional. Sin embargo, en estas investigaciones no se encuentra evidencias psicométricas de confiabilidad y validez del instrumento en estudio.

En el año 1994, se lleva a cabo una evaluación técnico-administrativa de los consultorios municipalizados del nivel primario de atención, de la comuna de Conchalí. Esta evaluación incluye un diagnóstico de clima organizacional, aplicando el cuestionario de la OPS, OMS y PNUD a tres consultorios: Lucas Sierra, Symon Ojeda y Eneas Gonel, con una muestra del 33% del personal agrupados en los estamentos más representativos: Profesionales Médicos, No Médicos, Auxiliares y Administrativos. Los resultados revelan que el estamento médico presenta puntuaciones altas en liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, en tanto, los administrativos y auxiliares puntúan bajo en motivación.

La conclusión de esta investigación, destaca que el personal de orientación médica, estadístico (SOME) y administrativos, refieren no estar trabajando en un ambiente de acuerdo a sus expectativas personales y profesionales. (Suxo, 1994)

También, en el Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio se lleva a cabo una serie de estudios, en los que se utiliza la metodología propuesta por la OPS, OMS y PNUD para la medición del Clima Organizacional. En el primero de ellos, se realiza un estudio comparativo en dos hospitales generales de similares características pertenecientes a este servicio de salud. En ambos hospitales, se analiza las cuatro variables del clima organizacional: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, considerándose satisfactorio los puntajes superiores a 2,2.

Los resultados muestran la existencia de diferencias en la apreciación del clima organizacional, tanto a nivel de estamentos como de servicio. Estas diferencias responden a las distintas percepciones que generan las realidades propias de cada establecimiento. (Fuentes, Mancilla & Mc Coll; 1996).

El segundo estudio sigue la misma línea de investigación, se diagnostica el clima organizacional en el hospital Carlos Van Buren, perteneciente al Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio. Con este fin, se aplica el cuestionario a cinco plantas del establecimiento, abarcando al 57% de los funcionarios pertenecientes a los estamentos de auxiliares, administrativos, técnicos, profesionales y médicos.

En relación al comportamiento de las variables de clima organizacional, se observa que la participación es percibida positivamente por los individuos evaluados. En cambio, la variable liderazgo, es percibida como insatisfactoria.

Existe cierta homogeneidad en los promedios del clima organizacional de los distintos servicios, los que puntúan en el rango de satisfactorio, a excepción de cirugía infantil, cuya percepción se ubica en la categoría de insatisfacción. Además, se indica que el clima organizacional no es homogéneo entre los distintos estamentos, reflejando que las cifras más elevadas corresponden a la planta de auxiliares y técnicos (satisfacción promedio), y los resultados más bajos corresponden a los médicos. Estos hallazgos permiten el diseño de estrategias adecuadas para superar tales percepciones, identificando las acciones precisas de acuerdo a la valoración de cada estamento.

El tercer estudio usa la misma metodología de las investigaciones anteriores, se aplica el cuestionario en consultorios municipalizados y pertenecientes al Servicio de Salud Valparaíso–San Antonio. Se emplea una muestra que alcanza al 60% del personal, totalizando 1.984 personas.

Los resultados denotan que en relación a la variable Liderazgo, los auxiliares, administrativos y técnicos de los consultorios municipalizados y no municipalizados obtienen un puntaje de mayor satisfacción.

Por su parte, los profesionales y médicos expresan una mayor satisfacción en los consultorios no municipalizados.

Respecto a la variable Motivación, a excepción del estamento técnico que obtiene resultados semejantes en ambos tipos de consultorios, todos los demás estamentos muestran una percepción más satisfactoria en los consultorios no municipalizados.

La variable Reciprocidad, se comporta de manera similar que la variable Motivación. Por último, en la variable Participación, el estamento técnico aparece con mayores puntajes en los consultorios municipalizados, mientras que los otros estamentos muestran puntajes de mayor satisfacción en los consultorios no municipalizados. (Mancilla y Parra, 1996).

En el año 1995, se realiza un estudio de clima organizacional en el Servicio de Cirugía Infantil, a solicitud de los integrantes de este servicio, ya que manifiestan percibir un deterioro importante del clima. De acuerdo a estos resultados, se diseña una intervención efectuando talleres, exposiciones teóricas y dinámicas intra e intergrupales.

Con posterioridad, en el año 1997 nuevamente se aplica el instrumento para llevar a cabo un estudio de carácter longitudinal en el hospital Carlos Van Buren, cuyos objetivos radican en determinar la evolución del clima organizacional, obteniendo información que permita focalizar futuras intervenciones; además, de evaluar los efectos producidos por la intervención realizada en el Servicio de Cirugía Infantil en el año 1995.

Para ello, se aplica el cuestionario a 10 servicios clínicos, incluido el servicio que había sido intervenido.

En el análisis general del clima organizacional por servicios y unidades, existe una apreciación positiva de éste en los Servicios de Cirugía Infantil, Anestesia, y Pabellón, respecto a la evaluación del año 1995. Ocurriendo lo contrario con el Servicio de Imagenología, que presenta una desmejora significativa en la percepción del clima en relación al año 1995.

En el análisis de las distintas variables y dimensiones, y al considerar los resultados globales por servicios y unidades, los autores señalan que la mitad de las variables son mejor percibidas en el año 1997 en comparación al año 1995, comportándose la otra mitad de forma inversa.

Se destaca que todas las dimensiones de la variable Liderazgo son mejor percibidas en el año 1997 versus el año 1995. Contrariamente, la mayoría de las dimensiones de las variables Reciprocidad y Participación se perciben en forma deficitaria en el 1997 respecto del año 1995. Comportamiento muy similar se encuentra en la apreciación global por estamentos en relación a las distintas variables y dimensiones.

Los resultados evidencian diferencias no significativas en el clima organizacional, entre los años 1995 y 1997, ubicándose en el rango de satisfacción promedio.

En cuanto al Servicio de Cirugía Infantil sujeto a intervención, se observa una mejoría en todas las variables, con una valoración del clima organizacional dentro de la categoría excelente. En los demás servicios, la valorización del clima se percibe como insatisfactoria. Estos resultados avalan la eficacia de la intervención realizada en este servicio.

En relación a la evaluación que realizan los diferentes estamentos, el personal médico percibe el clima como muy satisfactorio, en cambio, los administrativos lo ponderan como insatisfactorio. (Hadad,C., Rosemblum, M. ,1997).

En el año 1998, se realiza un estudio evaluativo del proyecto de reforzamiento psicosocial de la atención primaria, el cual pretende describir las diferencias que se observan en tres servicios de salud de la región Metropolitana: Norte, Occidente y Oriente, como consecuencia de la incorporación en 1992 de un programa de reforzamiento psicosocial (PRP) en la atención primaria de salud.

El Servicio de Salud Norte exhibe un mejor clima organizacional en sus consultorios con programa de reforzamiento psicosocial, seguido del Servicio Occidente y luego el Oriente. (Tomasevic, 1998).

En el año 2000, se realiza un estudio de clima organizacional en diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren, considerando para esta evaluación el área de servicio y el tipo de estamento: auxiliares, administrativos, técnicos, profesionales y médicos.

De los resultados obtenidos del clima organizacional según, área de servicio, se observa que la mayoría de los Servicios ponderan un clima dentro de un rango de satisfacción promedio, a excepción de los Servicio de Cirugía Infantil, Anestesia, Pabellón, Recuperación, Imagenología y la Sección de Recaudación.

Considerando el comportamiento del clima organizacional, en relación al tipo de estamento, los médicos son quienes presentan una mejor valoración de las distintas variables que componen el clima organizacional, los demás estamentos presentan una valoración homogénea del clima. (Oneto y Schlageter, 2000).

Los autores de estas investigaciones destacan la utilidad del instrumento, el que sirve como parámetro de diagnóstico y de evaluación de resultados. Con estos estudios se puede afirmar que al menos el instrumento parece estar midiendo variables susceptibles de cambio, no obstante, éste carece de información psicométrica.

CAPITULO 3

METODOLOGIA

Tipo de Estudio

Esta investigación es de carácter metodología cuantitativo – psicométrico, ya que utiliza métodos de análisis propios de la disciplina, que permiten adaptar y validar un instrumento psicológico de medición. En este contexto, el presente estudio pretende entregar las primeras evidencias empíricas de este instrumento.

Participantes

La muestra esta compuesta por 49 funcionarios pertenecientes a los consultorios de atención primaria pertenecientes a los Servicios de Salud Viña del Mar-Quillota y Valparaíso-San Antonio.

La muestra es escogida al azar, abarcando los diferentes estamentos del servicio: auxiliares, administrativos, técnicos, profesionales médicos y profesionales no médicos, distribuidos de la siguiente manera:

Profesionales médicos: 3

Profesionales no médicos: 10

Técnicos: 24

Administrativos: 8

Auxiliares: 4

Variables

Definición Conceptual de las Variables

1. Liderazgo: “La influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer, más que prescribir e imponer, a otros para ejecutar las actividades designadas” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Componentes de la Variable Liderazgo:

Dirección: “Proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Estímulo a la Excelencia: “Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad institucional buscando constantemente mejorar los resultados” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Estímulo al Trabajo en Equipo: “Participación organizada, que tiene lugar al estructurarse un ambiente de apoyo mutuo, de complementación de habilidades, de conocimiento y experiencias diferentes, puestos a disposición y en beneficio del logro de los objetivos organizacionales y del grupo” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Solución de Conflicto: “Tarea ineludible de la vida institucional, ya que en la organización siempre surgen conflictos, esto es, diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre la misma realidad, situaciones que deben ser abordadas más bien con un enfoque de contingencia” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

2. **Motivación:** “Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Dimensiones de la Variable Motivación:

Realización Personal: “Realización integral del hombre y la mujer, que sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional que permita a la persona aplicar sus habilidades, y que brinde oportunidades para la experimentación, libertad de expresión y control del propio destino” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Reconocimiento de la Aportación: “Se da en la medida de que la organización otorga crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Responsabilidad: “Alude a la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Dice relación con el grado de compromiso que manifiestan los trabajadores al asumir, consciente o voluntariamente, sus deberes en respuesta de las demandas del trabajo” (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Adecuación a las Condiciones de Trabajo: “Nivel de congruencia existente entre la naturaleza misma del trabajo y las condiciones ambientales y psicosociales en que se realiza el trabajo, como también con la calidad y cantidad de recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Reciprocidad: “Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona se siente parte de la organización y, consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica a la organización”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Dimensiones de la Variable Reciprocidad:

Aplicación al Trabajo: “Adoptar comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal del empleo; manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo el ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Cuidado del Patrimonio Institucional: “Se refiere al cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes y las cosas materiales de la institución, así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su repartición y de los valores y la imagen de la institución”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Retribución: “Contenidos retributivos de las relaciones laborales, optimizados por la organización en beneficio de su recurso humano para contribuir a su realización personal y a su desarrollo social, en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Equidad: “Alude a la imparcialidad con que la organización trata a sus trabajadores, estableciendo el acceso a las retribuciones (sistema de promoción y selección, bienestar social, capacitación, socialización) sobre la base exclusivamente del mérito y la competencia frente a los requisitos que se exigen”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Participación: “Es el involucramiento de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Dimensiones de la Variable Participación:

Compromiso con la Productividad: “Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Compatibilización de Intereses: “Función básica del proceso de conducción de la participación en la organización, que consiste en integrar la diversidad de su recurso humano en la dirección del cumplimiento de los objetivos institucionales”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Intercambio de Información: “Acción de comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes a personas y grupos, y sobre los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Involucración en el Cambio: “Se define como la adopción de una actitud de promoción, aceptación, participación y compromiso frente a las decisiones de cambio institucional; aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos”. (Marín, Melgar y Castaño, 1992).

Definición Operacional del Clima Organizacional

El clima se operacionaliza a través de la categoría a la que correspondan los puntajes obtenidos en el cuestionario original de clima organizacional, propuesto por Marín, Melgar y Castaño (1992) (Ver Anexo N°1). Correspondiendo a lo siguiente:

Entre 3 y 5 : Nivel Satisfactorio

Entre 2,5 y 3 : Nivel medio de la variable observada.

Menos de 2,5 : Clima no satisfactorio.

CAPITULO 4

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS POR OBJETIVOS

Objetivo N° 1: “Adaptar los ítems del instrumento de Clima organizacional”.

Objetivo N° 2: “Obtener evidencias de validez de contenido para el instrumento de Clima organizacional”.

Para la consecución de estos objetivos, lo primero que se efectúa es la revisión del cuestionario original, con el fin de conocer la estructura de cada uno de los ítems.

A continuación, se requiere la opinión de seis jueces expertos en la área organizacional, específicamente dedicados a la docencia, a quienes se les solicita calificar los ítems, en relación a redacción, vocabulario y pertinencia de éstos con la variable a la que corresponden. Para este propósito, se les hace entrega del cuestionario original con la descripción de cada variable y subdimensiones. (Ver Anexo n°2).

Se procede a corregir algunos ítems del instrumento, de acuerdo a las sugerencias efectuadas por los jueces, la mayoría de estas correcciones apuntan a la redacción y vocabulario de los reactivos. (Anexo N°3)

Luego, se reformula el instructivo del cuestionario, y se prepara la hoja de respuesta. Para la viabilidad de esta investigación, desde un punto de vista metodológico, se modifica la forma de responder dicotómica (verdadero- falso) a una escala tipo Likert que puntúa de 1 a 5: siempre es cierto (5) a siempre es falso (1), esto como sugerencia realizada por los jueces expertos.

De esta manera, se considera que los objetivos propuestos han sido cumplidos, lo que queda demostrado con la obtención del cuestionario corregido de clima organizacional, su instructivo y hoja de respuesta. (Ver Anexo nº4)

Objetivo N° 3: “Obtener evidencias de validez de constructo del instrumento de Clima Organizacional”.

Para el logro de este objetivo, se aplica el cuestionario corregido de clima organizacional, a una muestra piloto de cuarenta y nueve funcionarios de los consultorios anteriormente mencionados. La aplicación es individual, con una duración de veinte minutos por persona.

Con la ayuda de la plantilla electrónica Excel, se tabula los resultados obtenidos, calificando de uno a cinco los reactivos, de acuerdo a la valoración que cada uno de ellos tiene. Luego, se realiza el análisis de los datos mediante el programa computacional “SPSS 11 for Windows”. Se realiza dos tipos de análisis: de cada ítems con el puntaje total y análisis factorial.

Análisis de cada ítems con el puntaje total

Este análisis se lleva a cabo en cuatro fases, en cada una de estas se va eliminando los ítems que presentan la correlación más baja, de manera de ir conociendo el comportamiento que adquieren los ítems.

Primera Fase: se analiza los ochenta ítems que componen el instrumento, cuyo resultado establece que dieciocho de estos reactivos presentan una correlación igual superior a (0.5), de los cuales seis corresponden a la variable liderazgo: ítem 1 (0.559), ítem

14 (0.584), ítem 15 (0.606), ítem 16 (0.547), ítem 33 (0.508) y el ítem 35 (0.511); tres pertenecen a la variable motivación: ítem 32 (0.576), ítem 49 (0.614) y el ítem 65 (0.500); cinco a la variable reciprocidad representada por los siguientes ítems: 8 (0.559), 22 (0.585), 23 (0.525), 71 (0.558) y 76 (0.565); y cuatro a la variable participación: ítem 10 (0.505), ítem 61 (0.580), ítem 79 (0.527) y el ítem 80 (0.669).

La relevancia de conocer estos ítems radica en la información que aportan al constructo de clima organizacional, restando importancia a aquellos que no correlacionan, ya que probablemente no guardan relación con el constructo. En la tabla N°1, se puede apreciar los resultados de la correlación de los ochenta ítems.

TABLA N°1: “Correlación de Cada Ítems con el Puntaje Total”

N° Ítems	Liderazgo	N° Ítems	Motivación	N° Ítems	Reciprocidad	N° Ítems	Participación
1	0.559	3	0.309	6	0.322	10	0.505
2	0.427	4	0.090*	7	0.399	11	0.389
14	0.584	5	0.369	8	0.559	12	0.335
15	0.606	18	0.492	9	0.170	13	0.324
16	0.547	19	0.297	22	0.585	26	0.274
17	0.288	20	0.442	23	0.525	27	-0.171
30	0.258	21	-0.153	24	0.220	28	0.253
31	0.465	32	0.576	25	-0.197	29	0.113
33	0.508	37	0.441	39	0.258	38	0.198
34	0.205	40	0.487	42	0.482	46	0.282
35	0.511	41	0.241	44	-0.103	47	0.372
36	0.232	43	-0.016*	45	0.407	48	0.325
50	0.337	49	0.614	53	0.483	61	0.580
51	0.302	56	0.442	54	0.442	62	0.321
52	0.496	57	0.230	58	-0.108	63	0.403
55	0.499	59	0.418	60	0.153	64	0.444
67	0.375	65	0.500	66	0.188	77	0.130
68	0.304	69	0.278	71	0.558	78	0.069*
70	0.167	74	0.498	72	0.226	79	0.527
73	0.130	75	0.436	76	0.565	80	0.669

* Correlaciones bajas cercanas a cero

Correlaciones superior a 0,5

Segunda Fase: el siguiente paso consiste en suprimir aquellos ítems que muestran una correlación cercana a cero, correspondiendo a tres reactivos, dos pertenecientes a la variable motivación: ítem 4 (0.090), ítem 43 (-0.016); y el ítem 78 (-0.069) de la variable participación. El objetivo de excluir estos ítems es verificar si los dieciocho ítems que presentan una alta correlación con el puntaje total mejoran su comportamiento. Por lo tanto, este segundo análisis se realiza con un total de setenta y siete ítems.

Del resultado obtenido, se prueba que existe un mejoramiento en la correlación de trece de los dieciocho ítems, dos reactivos se mantienen con el mismo resultado, y otros tres disminuyen su correlación, aun cuando esta sigue siendo superior a (0.5). En la Tabla N°2 se describe estos resultados.

Tabla N° 2: “Análisis de Cada Ítems con el Puntaje Total- 77 Ítems”

Liderazgo			
N° de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 77 ítems
1	0.559	Aumentó	0.568
14	0.584	Aumentó	0.593
15	0.606	Aumentó	0.618
16	0.547	Aumentó	0.555
33	0.508	Aumentó	0.528
35	0.511	Aumentó	0.518
Motivación			
N° de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 77 ítems
32	0.576	Aumentó	0.588
49	0.614	Aumentó	0.622
65	0.500	Aumentó	0.517
Reciprocidad			
N° de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 77 ítems

8	0.559	Aumentó	0.573
22	0.585	Se mantiene	0.585
23	0.525	Aumentó	0.526
71	0.558	Aumentó	0.576
76	0.565	Se mantiene	0.565
Participación			
Nº de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 77 ítems
10	0.505	Disminuyó	0.503
61	0.580	Disminuyó	0.574
79	0.527	Aumentó	0.531
80	0.669	Disminuyó	0.668

Tercera Fase: a continuación, se ejecuta el análisis con los dieciocho ítems, eliminando los sesenta y dos ítems restantes. Se observa un aumento en las correlaciones de trece de los ítems, y una disminución en cinco de ellos, de los cuales dos presentan una correlación inferior a (0.5). En la Tabla N°3, se detalla las modificaciones observadas.

Tabla N° 3: “Análisis de Cada Ítems con el Puntaje Total- 18 Ítems”

Liderazgo			
Nº de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 18 ítems
1	0.559	Aumentó	0.666
14	0.584	Aumentó	0.726
15	0.606	Aumentó	0.725
16	0.547	Aumentó	0.656
33	0.508	Aumentó	0.582
35	0.511	Disminuyó	0.440
Motivación			
Nº de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 18 ítems
32	0.576	Aumentó	0.669
49	0.614	Aumentó	0.637

65	0.500	Aumentó	0.616
Reciprocidad			
N° de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 18 ítems
8	0.559	Aumentó	0.660
22	0.585	Aumentó	0.632
23	0.525	Aumentó	0.602
71	0.558	Aumentó	0.661
76	0.565	Disminuyó	0.550
Participación			
N° de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 18 ítems
10	0.505	Disminuyó	0.476
61	0.580	Disminuyó	0.552
79	0.527	Aumentó	0.595
80	0.669	Disminuyó	0.642

Cuarta Fase: A modo de complementar estos resultados, se lleva a cabo el análisis de cada ítems con el puntaje total utilizando los dieciseis reactivos, y como se muestra en la tabla n°4, éstos reactivos mantienen su correlación por sobre (0.5). Por lo tanto, se puede concluir que, factorialmente, dieciseis ítems aportan información para la obtención del puntaje final, y la inclusión o exclusión de los restantes no aportan al valor final.

Tabla N° 4: “Análisis de Cada Ítems con el Puntaje Total- 16 Ítems”

Liderazgo			
N° de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 16 ítems
1	0.559	Aumentó	0.686
14	0.584	Aumentó	0.742
15	0.606	Aumentó	0.717
16	0.547	Aumentó	0.643
33	0.508	Aumentó	0.562

Motivación			
Nº de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 16 ítems
32	0.576	Aumentó	0.688
49	0.614	Aumentó	0.639
65	0.500	Aumentó	0.631
Reciprocidad			
Nº de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 16 ítems
8	0.559	Aumentó	0.666
22	0.585	Aumentó	0.614
23	0.525	Aumentó	0.615
71	0.558	Aumentó	0.687
76	0.565	Disminuyó	0.534
Participación			
Nº de ítems	Correlación con los 80 ítems	Relación	Correlación con los 16 ítems
61	0.580	Disminuyó	0.559
79	0.527	Aumentó	0.615
80	0.669	Disminuyó	0.633

Análisis Factorial

Se realiza el análisis factorial con los ochenta ítems del cuestionario, a través del método de extracción de los componentes principales, obteniéndose 21 factores, con un porcentaje de varianza acumulada del (88.386%).

Este resultado contrasta con la presunción que hacen los autores de la existencia de cuatro variables (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) para explicar el constructo, ya que psicométricamente aparece que se necesita de un número elevado de factores para agrupar los ochenta ítems del cuestionario.

Estos datos se complementan con el promedio de los puntajes obtenidos, que es de (241.02), existiendo una gran dispersión de los datos correspondiente a una desviación estándar de (32.10), lo que avala la necesidad de contar con un número mayor de factores para agrupar a los distintos ítems.

Así mismo, la correlación promedio al interior de los ítems es de (0.1063), cifra considerada poco significativa (Nunnaly, 1987). Esto sirve para respaldar el supuesto de que la mayoría de los ítems no se agrupan bajo el constructo de clima organizacional.

Como se observa en la Tabla N°5, el factor 1 está compuesto por veintiún ítems, de los cuales siete pertenecen a la variable liderazgo, cuatro a motivación, cinco a reciprocidad y cuatro a participación. De éstos, dieciseis corresponden a los ítems que presentaron una correlación alta en la cuarta fase del análisis ítems con el puntaje total.

Tabla N°5: “Análisis factorial: 1°factor / 80 ítems”

N° Items	Liderazgo	N° Items	Motivación	N° Items	Reciprocidad	N° Items	Participacion
1	0.620*	32	0.629*	8	0.631*	10	0.511
14	0.664*	40	0.520	22	0.622	61	0.550*
15	0.691*	49	0.649*	23	0.587*	79	0.550*
16	0.631*	65	0.558*	53	0.567	80	0.655*
33	0.599*			71	0.597*		
35	0.507			76	0.517*		
52	0.524						

* Reactivos que correlacionan alto en el análisis ítem Puntaje total.

El factor dos agrupa a ocho ítems, de los cuales cinco corresponden a reciprocidad, uno a motivación y dos a participación. (Ver Tabla N°6)

Tabla N°6: “Análisis Factorial: 2°factor / 80 ítems”

N° Items	Liderazgo	N° Items	Motivación	N° Items	Reciprocidad	N° Items	Participacion
		69	-0.503	24	-0.549	28	-0.502
				41	0.615	38	0.581
				42	0.644		
				44	0.527		
				60	0.629		

El factor tres, se compone de cuatro ítems, cada uno perteneciente a las variables de clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. (ver Tabla N°7)

Tabla N°7: “Análisis factorial: 3°factor / 80 ítems”

N° Items	Liderazgo	N° Items	Motivación	N° Items	Reciprocidad	N° Items	Participacion
70	0.579	21	0.603	9	0.539	48	0.539

El factor cuatro agrupa a dos ítems de la variable liderazgo. (Ver Tabla N°8).

Tabla N°8: “Análisis factorial: 4°factor / 80 ítems”

N° Items	Liderazgo	N° Items	Motivación	N° Items	Reciprocidad	N° Items	Participacion
34	0.531						
50	0.535						

A continuación, se realiza el análisis factorial con los setenta y siete ítems que atañen a la segunda fase del análisis ítems con el puntaje total. Los resultados obtenidos son similares al anterior.

Luego, se procede a realizar el análisis factorial con los dieciocho ítems, equivalente a la tercera fase del análisis ítems puntaje total. Los reactivos se agrupan en cinco factores, con un porcentaje de varianza acumulada correspondiente a (68.27). La media es de

(49.11) y la dispersión de (13.36), lo que muestra que los datos se encuentran más cercanos a la media que en los casos anteriores.

La correlación promedio es de (0.34), cifra considerada alta en comparación a los casos anteriores, lo que confirma que estos datos son más homogéneos, por lo tanto, están aportando mayor información al constructo de clima organizacional.

En cuanto a la descripción del análisis de los dieciocho ítems, el factor 1 agrupa a dieciseis ítems correspondientes a los que presentaron una alta correlación en la cuarta fase del análisis ítems con el puntaje total. (Ver Tabla N° 9).

Tabla N°9: “Análisis Factorial: 1°factor / 18 ítems”

N° Items	Liderazgo	N° Items	Motivación	N° Items	Reciprocidad	N° Items	Participacion
1	0.686	32	0.670	8	0.667	61	0.556
14	0.735	49	0.630	22	0.632	79	0.592
15	0.725	65	0.615	23	0.606	80	0.648
16	0.668			71	0.681		
33	0.573			76	0.532		

A modo de complementar esta investigación, se realiza el análisis factorial de las cuatro variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, cada una por separado. En la Tabla N°10 se muestra un resumen de los resultados obtenidos:

Tabla N°10: “Cuadro Resumen”

N° Items	Confiabilidad	Media	Dispersión	Correlación Promedio	%Varianza con el total de factores
Liderazgo	0.7954	64.929	10.620	0.1627	7 factores 73.943
Motivación	0.7326	58.3820	9.6856	0.1205	8 factores 76.213
Reciprocidad	0.6604	58.2454	8.4855	0.0886	8 factores 76.043
Participación	0.7167	57.5825	9.1361	0.1123	7 factores 72.999

Como se observa en la tabla, las cuatro variables presentan medias y dispersiones similares. La correlación promedio de cada una de ellas es baja, sobre todo en reciprocidad (0.0886), lo que confirma el supuesto de que no existe una relación entre los reactivos y las variables a las que representan y éstas últimas con el constructo de clima organizacional.

En cuanto al análisis factorial, se observa que es necesaria la presencia de siete u ocho factores para agrupar veinte reactivos. Por lo tanto, esto apoya la idea de que los reactivos no pertenecen a la variable a la cual se supone que representan.

Correlaciones Significativas

En el Anexo N°5 se muestra las correlaciones que resultaron significativas entre los ítems, destacando que de cincuenta y dos correlaciones significativas sólo tres de estas se agrupan de acuerdo a la misma variable, como es el caso de la correlación entre los ítems 10 y 48, ambos pertenecientes a la variable participación; el ítems 18 con los ítems 48 y 74 de la variable motivación; y entre los ítems 38 y 64 de la variable participación.

El hecho de que la mayoría de las correlaciones significativas agrupen a reactivos pertenecientes a las cuatro variables indistintamente, confirma la poca representatividad que tienen los ítems con la variable a la que simbolizan.

Se revisa las correlaciones que resultan del análisis de las cuatro variables por separado, esperando encontrar información acerca de las relaciones que puedan existir de acuerdo a las subdimensiones, y se obtienen los siguientes resultados:

Para la variable liderazgo, sólo dos correlaciones guardan relación con las subdimensiones: el ítems 33 que correlaciona con el 14, ambos pertenecientes a la dimensión “dirección”; y la relación entre el ítems 55 y el 16, que corresponden a “solución de conflicto”. En este análisis queda fuera la subdimensión “trabajo en equipo” .

La variable motivación presenta correlaciones más coherentes con las subdimensiones que la componen, como se observa en la relación que existe entre el ítem 18 y los ítems 49 y 74 pertenecientes a la variable “realización personal”; el ítems 21 con el 59 de la variable “adecuación a las condiciones de trabajo”; el ítems 49 con el 18 de “realización personal”; el ítems 56 con el 69 perteneciente a “reconocimiento a la aportación”; y entre el ítems 74 y 18 de “realización personal”.

La variable reciprocidad deja de lado la subdimensión “equidad”, y agrupa dos correlaciones significativas entre sus subdimensiones: ítems 6 y 42 de “aplicación al trabajo”; y los ítems 8 y 54 de “retribución”.

Finalmente, la variable participación muestra una sola relación entre sus subdimensiones, la que corresponde al ítems 38 con el 64 de “involucración en el cambio”.

Objetivo N°4: “Obtener evidencias de confiabilidad del instrumento de Clima Organizacional.

La información de la consistencia interna del instrumento se obtiene a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, mediante la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n S^2(y_i)}{S^2x} \right]$$

donde n : es el número de ítems

$\sum_{i=1}^n S^2(y_i)$: es la sumatoria de las varianzas de los ítems

S^2x : es la varianza de los puntajes totales

Según esta fórmula, el índice de confiabilidad Alpha de Cronbach del cuestionario es de (0.9049), lo que indica que el cuestionario de clima organizacional que proponen los autores es confiable según el criterio de Nunnally (1987). Esto significa que este instrumento aplicado repetidamente a los mismos sujetos, debiera producir resultados semejantes.

El índice de confiabilidad, al igual que el resto de los análisis, es realizado en las diferentes etapas de la investigación. Es así, que al medirlo con los setenta y siete ítems éste fue de (0.9094). Con los dieciocho ítems (0.9037) y dieciseis (0.9035), la consistencia se mantiene aún cuando se excluye una gran cantidad de ítems; por lo tanto, el proceso de eliminación de ítems no afecta el valor de confiabilidad.

Para el caso del análisis de la confiabilidad en cada variable, esta demuestra que se pierde significativamente la consistencia interna. Para liderazgo, el índice es de (0.7954); motivación con (0.7326); reciprocidad es de (0.6604); y participación, (0.7167).

Estos resultados indican que aunque se elimina más de la mitad de los ítems, en el caso de los dieciseis, estos últimos realmente son los mejores y se encuentran definitivamente relacionados con el constructo; contribuyendo a que la consistencia interna no disminuya.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

Al finalizar el proceso de investigación, se hace necesario reflexionar en torno a ciertos temas que resultan ser de especial relevancia, ya sea por que en su momento reportan complicaciones o bien, se constituyen en aportes para el desarrollo de esta tesis.

En cuanto al análisis estadístico de los resultados, se valora como un proceso complejo, en donde se manipulan los datos computacionalmente, para ir profundizando en el comportamiento de los resultados, con el fin último de enriquecer el análisis de éstos.

Estas modificaciones se realizan en cuatro fases bien determinadas de la investigación; se lleva a cabo con los ochenta ítems del cuestionario; con setenta y siete reactivos; con dieciocho ítems, y con los últimos dieciseis ítems. Esto permite obtener una visión más amplia en cada parte del estudio.

El análisis de cada ítem con el puntaje total, que se efectúa en las cuatro fases anteriormente descritas, permite concluir que son dieciseis los ítems que logran una correlación igual o superior a (0.5), correspondiendo a los ítems: 1, 14, 15, 16, 33 de la variable liderazgo; 32, 49, 65 de la variable motivación; 8, 22, 23, 71, 76 de reciprocidad; 61, 79, 80 de la variable participación. Se considera que estos reactivos son los que aportan información al constructo de clima organizacional y se relacionan con él.

La correlación promedio de los ochenta ítems es poco significativa, lo mismo que para los setenta y siete ítems, esto considerando que los ítems, teóricamente, se agrupan bajo el mismo constructo.

El cuestionario presenta una alta dispersión de los datos en relación a la media, lo que hace necesaria la existencia de un gran número de factores (21) para juntar a estos ochenta ítems, los que teóricamente se agrupan en cuatro variables.

Esto hace suponer que los reactivos no se congregan de acuerdo a la variable a la que representan, traduciéndose en la poca conexión que existe entre las variables y el constructo de clima organizacional. Se destacando que sólo los dieciseis ítems correlacionan con el constructo, éstos a su vez se agrupan en el factor N° 1.

Según Nunnally (1987), el cuestionario de clima organizacional es confiable, con un Alpha de (0,90); cifra que se mantiene al realizar el análisis con los setenta y siete ítems (Alpha 0.90), con los dieciocho ítems (Alpha 0.90) y con los dieciseis (Alpha 0.90). Situación que varía considerablemente para la confiabilidad de cada una de las variables: liderazgo (0.79), motivación (0.73), reciprocidad (0.66), y participación (0.71). Estos resultados ratifican la coherencia de los dieciseis ítems con el constructo de clima organizacional.

Los resultados expuestos refuerzan el planteamiento de Nunnally (1987), quien menciona que la confiabilidad, es condición necesaria pero no suficiente de la validez. La investigación revela que el cuestionario presenta dificultades en su estructura interna, lo que se traduce en la baja representatividad de los ítems respecto del constructo. No existiendo homogeneidad en el contenido de la prueba, lo que se demuestra en la baja correlación promedio de los ochenta ítems.

De este proceso investigativo, se ha probado que existen dieciseis ítems, que pueden ser el punto de partida para la reformulación del cuestionario. Estos cuentan con la evidencia psicométrica necesaria: presentan una alta correlación promedio, alta correlación con el puntaje total, y confiabilidad. Por lo tanto, se puede plantear que son

De este proceso investigativo, se ha probado que existen dieciseis ítems, que pueden ser el punto de partida para la reformulación del cuestionario. Estos cuentan con la evidencia psicométrica necesaria: presentan una alta correlación promedio, alta correlación con el puntaje total, y confiabilidad. Por lo tanto, se puede plantear que son menos ambiguos, están mejor graduados, contribuyen a obtener una alta confiabilidad y son homogéneos en su contenido.

En relación a la teoría que sustenta al cuestionario de clima organizacional, esta se compone de cuatro variables que explican el constructo, y que son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Cada una de estas variables a su vez se subdivide en cuatro dimensiones: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, y solución de conflicto para la variable liderazgo; motivación se divide en realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y adecuación a las condiciones de trabajo; la variable reciprocidad esta constituida por aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad; la variable participación se divide en compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio. Estas subvariables estarían contribuyendo sólo teóricamente a explicar el constructo, pues empíricamente no muestran este comportamiento.

A lo largo de la investigación, se considera que estas subdimensiones dificultan el entendimiento conceptual de las variables, desviando la atención del investigador, quien puede erróneamente, reconocerlas como otras variables, que poseen su propia definición, la cual no es necesariamente coherente con la variable a la que pertenecen. Esta supuesta complementariedad que aportan las subdimensiones, es innecesaria en el momento de realizar los estudios cuantitativos. En esta etapa se omite su existencia, ya que no tienen peso en el resultado final, considerándose sólo las cuatro variables inicialmente descritas.

matemáticamente en su totalidad, por lo tanto, se recurre a las subdimensiones para perfeccionar las definiciones de las variables.

Desde la perspectiva de la adaptación y validez de contenido del cuestionario, específicamente en lo referente a la evaluación de los jueces expertos, se presume que falta complementar este análisis con la opinión de expertos insertos en los servicios de salud, en particular, en la atención primaria.

En este sentido, es importante mencionar como falencia por parte de la investigadora, el haber entregado una pauta de respuesta abierta para los jueces olvidando la información cuantitativa, lo que hubiese enriquecido la información, permitiendo unificar los criterios, y por consiguiente, facilitando este análisis.

Se hace necesario mencionar como posible error de investigación, la transformación que se hizo de la hoja de respuesta del cuestionario original dicotómica a una escala tipo likert, como sugerencia aportada por los jueces expertos. Este cambio puede haber afectado, en alguna medida, los resultados matemáticos del análisis, ya que al ser una escala continua probablemente pueda generar mayores posibilidades en el comportamiento de la matriz factorial. Sin embargo, no se puede tener certeza de que esto haya ocurrido.

La aplicación del cuestionario a la muestra, no está exenta de dificultades, especialmente relacionadas con la disposición de las personas a responder, quienes se muestran reacias a contestar, sobre todo al conocer el tema de investigación.

Lo extenso del cuestionario, es otro factor que influye en forma negativa en la disposición de las personas. Debido a esta experiencia, se recomienda reducir el número de ítems del cuestionario, sugerencia encontrada en la investigación realizada por Oneto y Schlageter (2000), quienes aplicaron el mismo instrumento en condiciones similares.

Una de las grandes limitaciones de esta investigación radica en el instrumento propiamente tal, ya que no es posible refinarlo, por cuanto existen serias limitantes teóricas, las cuales apuntan directamente a los autores del cuestionario que no definen una teoría consistente de clima organizacional. Esto último interfiere en el mejoramiento factorial del cuestionario, lo que dificulta dar un arreglo al instrumento.

Por lo tanto, surge el interés de que a falta de una teoría sólida de clima organizacional, que no aportan los autores y tampoco la revisión bibliográfica, ya que se puede comprobar que no existen teorías nuevas en esta área, surge la interrogante de si será posible dirigir el foco de interés hacia los estudios de cultura organizacional, un concepto que ha adquirido relevancia y utilidad creciente en los últimos años; ya que, ha alcanzado gran importancia para explicar los procesos organizacionales, en tanto reúne e integra pensamientos, sentimientos y acciones de los miembros, de tal forma de constituir una particular forma de ver, hacer y enfrentar las situaciones. (Aravena R y otros, 1996).

De este modo, se presenta como un constructo con mayor profundidad y alcance que el de clima organizacional (Silva, 1996). De hecho, existe una investigación reciente de cultura organizacional llevado a cabo en el Hospital Gustavo Fricke, en donde se pretende obtener información de la realidad hospitalaria mediante el estudio de dicho constructo (Ghio y Olave 2001).

El instrumento empleado en esa investigación, se perfila como una valiosa herramienta de trabajo en el área organizacional, correspondiendo a un conjunto de programas computacionales, que logran integrar el análisis cualitativo y cuantitativo en el mismo proceso, el cual es capaz de elaborar cuestionarios con las normas de validez y contenido para cada situación en la que se pretenda aplicar. Por este motivo, e insertos en los planes de modernización del sector salud, se considera que esa es la tecnología que se

requiere y hacia donde debieran apuntar los futuros instrumentos que pretendan ser utilizados para estudiar las dinámicas organizacionales.

Para finalizar, se considera que el aporte de esta investigación radica fundamentalmente en la entrega de las primeras evidencias psicométricas de validez y confiabilidad del cuestionario de clima organizacional para las instituciones de salud, específicamente en la atención primaria, la que se ha convertido en el eje central de la reforma de salud del actual gobierno.

Según los resultados obtenidos, es necesario hacer un llamado de atención a no seguir utilizando, ni midiendo e interviniendo en base al cuestionario de clima organizacional propuesto por Marín, Melgar y Castaño (1992), ya que según los resultados se estarían haciendo diagnósticos en base a mediciones espureas, asumiendo por parte de la investigadora que los hallazgos de esta tesis pudieron verse afectados por la transformación a escala continua. Sin embargo, no existen evidencias que lo demuestren; por lo tanto, se deja planteada como una advertencia que no se puede obviar del proceso de investigación llevado a cabo.

REFERENCIAS

- Aguirre, A. (1996). Variables claves para determinar y comprender el comportamiento organizacional de los individuos. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso.
- Albala, A. (1992). Planificación estratégica y gestión de calidad total: el vínculo faltante. Revista de ingeniería de sistemas, 13 (1), 67-82.
- Brunet, L. (1992). “El clima de trabajo en las organizaciones”. México: Editorial Trillas.
- Certo, S y Meter, J. (1996). “Dirección Estratégica”. Madrid: Editorial Irwin.
- Chiavenato, I. (2000). “Administración de recursos humanos”. Colombia: McGraw Hill.
- Colegio Médico de Chile (AG). (1999). Políticas de Salud para Chile: Nuestra visión. Disponible en World Wide Web:
<http://www.mundomed.net/colmedico/publicac/pólsalud/resumen.html>
- Contreras, Matheson. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Revista de trabajo social, n°23.
- Fuentes, Gonzáles, Mancilla, Parra. Aplicación de la metodología OPS, OMS, PNUD para el estudio de clima organizacional en una institución de salud. Disponible en World Wide Web:
http://www.ssvsa.cl/96_136.html
- Fuentes, Mancilla, Mc Coll. Clima organizacional estudio comparativo de dos hospitales generales. Disponible en World Wide Web:
http://www.ssvsa.cl/96_147.html

- Hadad, C y Rosemblum, M. (1997). Análisis comparativo de dos estudios de clima organizacionales un hospital general del servicio de salud Valparaíso- San Antonio. Tesis para optar al título de psicólogo. Universidad de Valparaíso.
- Hall, R. (1983). "Organizaciones: estructura y proceso". México: Prentice Hall.
- Hax, A., Majluf, N. (1996). "Gestión de empresa con una visión estratégica". Chile: Ediciones Dolmen.
- Henríquez, A., Soto, P. (1994). Clima organizacional: intervención, evaluación y estudio desde un enfoque sistémico de Niklas Luhmann en una importante empresa de la V Región. Seminario para optar al Título de Asistente Social. Universidad de Valparaíso.
- Hernández, R. (1991). "Metodología de la investigación". México: McGrawhill.
- Hurtado, Rojo. (1996). Estudio de las características psicometricas de un instrumento de medición de clima organizacional . Tesis para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Chile.
- Mancilla, Parra. Diagnóstico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso-San Antonio.
Disponible en World Wide Web:
http://www.ssvsa.cl/96_135.html
- Marín, Melgar, Castaño. (1992). "Teoría y técnicas de desarrollo organizacional". OPS, OMS, PNUD.
- Miranda, R. (1996). El diagnóstico de clima organizacional: un modelo práctico de análisis. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso.

- Nunnally, J. (1987). "Teoría psicométrica". México: Editorial Trillas.
- Oneto, S., Schlageter, K. (2000). Estudio descriptivo es diez servicios clínicos del hospital Carlos Van Buren de Valparaíso. Tesis para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Valparaíso.
- Robbins, S. (1999). "Comportamiento organizacional". México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1992). "Diagnóstico organizacional". Santiago: Editorial Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, D. (2001). "Gestión organizacional: Elementos para su estudio". Santiago: Editorial Universidad Católica de Chile.
- Senge, P. (1992). "La quinta disciplina". Barcelona: Granica.
- Suxo, A. (1994). Evaluación técnica-administrativa de los consultorios municipalizados del nivel primario de atención comuna de Conchalí. Tesis de grado para optar al grado de Magister en Salud Pública. Universidad de Chile.
- Tomasevic. (1998). Estudio evaluativo de reforzamiento psicosocial de la atención primaria. Tesis para optar al grado de Magister en Salud Pública. Universidad de Chile.
- Valenzuela, C. (1997). Atención al cliente y mejora de la calidad en los servicios públicos chilenos. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial. Universidad de Valparaíso.
- Varo. (1994). "Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios". Madrid: Editorial Díaz Santos S.A.

ANEXO N°1

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento que se utiliza en esta investigación, es el cuestionario construido en 1989 por Marín, Melgar y Castaño, de acuerdo a las experiencias obtenidas en Centroamérica para las instituciones de salud.

Esta prueba permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la organización, que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas.

Consta de 80 afirmaciones, distribuidas aleatoriamente, que deben ser contestadas de manera confidencial por los funcionarios.

El instrumento original se responde en una hoja de respuesta indicando V (verdadero) si las opiniones corresponden a la realidad, y F (falso) si los funcionarios piensan que no es así. A continuación se muestra esta hoja:

PLANTILLA PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS HOJAS DE RESPUESTAS

- | | | | |
|--|--|--|--|
| 1. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 2. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 3. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 4. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 5. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 6. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 7. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 8. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 9. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 10. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 11. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 12. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |
| 13. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 14. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 15. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 16. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 17. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 18. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 19. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 20. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |
| 21. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 22. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 23. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 24. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 25. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 26. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 27. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 28. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |
| 29. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 30. V <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 31. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 32. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 33. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 34. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 35. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 36. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |
| 37. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 38. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 39. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 40. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |
| 41. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 42. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 43. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> | 44. V <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> |
| 45. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 46. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 47. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 48. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |
| 49. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 50. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 51. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> | 52. V <input type="checkbox"/> F <input checked="" type="checkbox"/> |

3									
4									
N									

Posteriormente se ve la relación de las afirmaciones con las variables del clima organizacional que se van a medir. Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada área crítica.

Una vez que se han sumado los promedios correspondientes a las preguntas relacionadas con cada variable, se marcan estos en un cuadrante de "X" e "Y". En el eje de las X se colocan las variables de cada área crítica.

INVENTARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuadernillo forma parte de una investigación sobre el Clima Organizacional. Contiene una serie de reflexiones o afirmaciones, que son comunes dentro de la organización. Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su grupo de trabajo. Sus repuestas son estrictamente confidenciales; usted no tendrá que compartir nominalmente sus respuestas.

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. Si la reflexión se aplica, marque la V (verdadero); o en caso contrario marque la F (falso) en la Hoja de Respuesta que figura al final de este cuadernillo. Trabaje cuidadosamente pues de ello dependerá el éxito de este ejercicio. Cuando tenga una duda sobre su respuesta haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta; hágalo con lápiz. Si borra, indique claramente cuál es su respuesta.

Recuerde que ésta no es una encuesta ni prueba, luego no existen respuestas correctas o incorrectas; es solo una herramienta que, con respuestas objetivas y buen juicio, podría ser de ayuda para el desarrollo de su organización. Su opinión acerca de la aplicabilidad de cada reflexión es lo más importante. Es trascendental que sus respuestas sean lo más honestas y objetivas.

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que preste al realizar el presente ejercicio, con el cual se espera contribuir al mejoramiento de su organización.

- 1-. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
- 2-. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
- 3-. La mayoría de trabajos en esta unidad exigen raciocinio.
- 4-. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
- 5-. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
- 6-. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
- 7-. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Institución.
- 8-. Esta Institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
- 9-. Aquí las promociones carecen de objetividad.
- 10-. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución
- 11-. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.

- 12-. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
- 13-. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
- 14-. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
- 15-. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
- 16-. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
- 17-. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
- 18-. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- 19-. En esta Institución se premia a la persona que trabaja bien.
- 20-. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
- 21-. Las condiciones de trabajo son buenas.
- 22-. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.
- 23-. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
- 24-. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
- 25-. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
- 26-. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
- 27-. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
- 28-. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
- 29-. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
- 30-. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
- 31-. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
- 32-. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
- 33-. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- 34-. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
- 35-. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
- 36-. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
- 37-. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- 38-. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la Institución.
- 39-. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar de una carrera ocupacional determinada.
- 40-. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
- 41-. Aquí se despide a la gente con facilidad.

- 42-. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
- 43-. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
- 44-. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
- 45-. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
- 46-. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
- 47-. Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.
- 48-. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
- 49-. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
- 50-. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
- 51-. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
- 52-. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
- 53-. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
- 54-. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
- 55-. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
- 56-. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
- 57-. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- 58-. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- 59-. La mayoría significativa de los funcionarios de esta Institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
- 60-. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
- 61-. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
- 62-. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la Institución.
- 63-. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
- 64-. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
- 65-. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
- 66-. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
- 67-. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.
- 68-. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
- 69-. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.

- 70-. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
- 71-. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
- 72-. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
- 73-. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.74-. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.
- 75-. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
- 76-. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
- 77-. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
- 78-. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
- 79-. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
- 80-. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la Institución.

ANEXO N°2

Sr..... :

Junto con agradecerle su colaboración, le cuento que el tema de esta tesis consiste en la adaptación y validación de un instrumento de medición de Clima Organizacional, creado por la OPS, OMS y PNUD (1992) para las instituciones de salud, según experiencias obtenidas en Centro América.

De la revisión bibliográfica realizada, se ha encontrado ,que si bien, este instrumento ha sido aplicado en varios estudios, no existen evidencias de validez ni de confiabilidad del instrumento, sólo se encontró una adaptación del cuestionario hecha por el SSMO en el año 1992.

En la primera parte de este trabajo el criterio de usted como conocedor del área organizacional tiene una gran importancia para realizar un análisis de la pertinencia de los ítems, en relación a vocabulario, redacción y contenido. Para estos efectos se le ha entregado el instrumento original que consta de 80 afirmaciones agrupadas de acuerdo a la dimensión que representan, muchas de estas sentencia merecen duda, es por esto, que es de gran relevancia la opinión que pueda dar al respecto y realizar alguna observación que a usted le merezca.

Muchas gracias.

Ana PérezF.

1-. Liderazgo: "La influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados por medio de la habilidad de orientar y convencer, más que prescribir e imponer, a otros para ejecutar las actividades asignadas." (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

1.1-. Dirección: "proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo" (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
1	El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.				
2	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.				
3	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar .				
4	A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.				
5	Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cual empezar.				

1.2-. Estimulo a la excelencia: " Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos esperados y al impacto efectivo de la actividad institucional buscando constantemente mejorar los resultados" (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
6	Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.				

7	Sí un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.				
8	Casi nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.				
9	El superior no se preocupa por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.				
10	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.				

1.3-. *Estímulo del trabajo en equipo*: "Participación organizada, que tiene lugar al estructurarse un ambiente de apoyo mutuo, de complementación de habilidades, de conocimiento y experiencias diferentes, puestos a disposición y en beneficio del logro de los objetivos organizacionales y del grupo" (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
11	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.				
12	Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.				
13	Cuando uno no sabe como hacer algo nadie le ayuda.				
14	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.				

15	Aquí los resultados son el fruto de unos pocos.				
----	---	--	--	--	--

1.4-. *Solución de conflicto*: "Tarea ineludible de la vida institucional, ya que en la organización siempre surgen conflictos, esto es, diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad, situaciones que deben ser abordadas más bien con un enfoque de contingencia" (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
16	Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.				
17	A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.				
18	Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.				
19	Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.				
20	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.				

2-. **Motivación**: "Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

2.1-. *Realización personal*: "Realización integral del hombre y la mujer, que sólo puede llevarse a cabo dentro de un contexto ocupacional que permita a la persona aplicar sus habilidades, y que brinde oportunidades para la experimentación, libertad de expresión y control del propio destino". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
21	La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen poco raciocinio.				
22	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.				
23	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.				
24	Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.				
25	Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.				

2.2-. *Reconocimiento de la aportación*: "Se da en la medida de que la organización otorga crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos institucionales". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
26	En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.				
27	En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido				

28	Aquí únicamente están pendientes de los errores.				
29	La dedicación de este departamento merece reconocimiento.				
30	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.				

2.3-. *Responsabilidad*: "Alude a la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. Dice relación con el grado de compromiso que manifiestan los trabajadores al asumir, consciente o voluntariamente, sus deberes en respuesta de las demandas de trabajo". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
31	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.				
32	En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.				
33	Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.				
34	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.				
35	Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.				

2.4-. *Adecuación de las condiciones de trabajo*: " Nivel de congruencia existente entre la naturaleza misma del trabajo y las condiciones ambientales y psicosociales en que se realiza el trabajo, como también con la calidad y cantidad de recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones".(O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
36	El ambiente que se respira en esta institución es tenso.				
37	Aquí se despide a la gente con facilidad.				
38	La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.				
39	Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.				
40	El grupo se beneficiaría si se le mejorara las condiciones en que trabaja actualmente.				

3-. Reciprocidad: "Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona se siente parte de la organización y, consecuentemente, se convierte en un símbolo que personifica a la organización".(O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

3.1-. *Aplicación al trabajo*: "Adoptar comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de empleo; manifestados en la dedicación por el logro de los objetivos de su unidad y de la institución en un grado tal, que impulsa a asumir responsabilidades y desplegar todo el ingenio y su creatividad en la solución de los problemas institucionales". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
41	La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.				

42	Aquí uno se siente automotivado por el trabajo.				
43	En general, el trabajo se hace superficial y mediocremente.				
44	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.				
45	A la gente le gusta hacerse cargo de trabajos importantes.				

3.2-. *Cuidado del patrimonio institucional*: "Se refiere al cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes y las cosas materiales de la institución, así como también, por su preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio de su repartición y de los valores y la imagen de la institución". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
46	Con frecuencia nuestros compañeros (as) hablan mal de la institución.				
47	Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.				
48	Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios y a nuestros servicios.				
49	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.				

50	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.				
----	---	--	--	--	--

3.3-. *Retribución*: "contenidos retributivos de las relaciones laborales, optimizados por la organización en beneficio de su recurso humano para contribuir a su realización personal y a su desarrollo social, en respuesta idónea a las aportaciones reconocidas de las personas con su trabajo en la organización". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
51	Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.				
52	Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.				
53	Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.				
54	En esta organización ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.				
55	Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en esta organización.				

3.4-. *Equidad*: "Alude a la imparcialidad con que la organización trata a sus trabajadores, estableciendo el acceso a las retribuciones (sistema de promoción y selección, bienestar social, capacitación, socialización) sobre la base exclusivamente del mérito y la competencia frente a los requisitos que se exigen". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
56	Aquí las promociones carecen de objetividad.				

57	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.				
58	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.				
59	Los programas de capacitación son patrimonios de unos pocos.				
60	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.				

4-. Participación "Es la involucración de las personas en las actividades de la organización , aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales".(O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

4.1-. Compromiso con la productividad: "Se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, en armonía con los demás componentes, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde, mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos y adoptados". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
61	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.				
62	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.				
63	Aquí cada departamento trabaja por su lado.				

64	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.				
65	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.				

4.2-. *Compatibilización de intereses*: "Función básica del proceso de conducción de la participación en la organización, que consiste en integrar la diversidad de su recurso humano en la dirección del cumplimiento de los objetivos institucionales". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

N°	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
66	Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.				
67	Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.				
68	Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.				
69	Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.				
70	Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.				

4.3-. *Intercambio de información*: "Acción de comunicarse e intercambiar información importante sobre los propósitos comunes a personas y grupos, y sobre los medios que cada uno posee para contribuir al logro de ellos". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
71	La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.				
72	Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.				
73	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).				
74	Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.				
75	Aquí la información esta concentrada en unos pocos.				

4.4-. *Involucración en el cambio*: "Se define como la adopción de una actitud de promoción, aceptación, participación y compromiso frente a las decisiones de cambio institucional; aporte de sugerencias y adopción de nuevos hábitos". (O.P.S., O.M.S., P.N.U.D, 1992).

Nº	Afirmaciones	Vocabulario	Contenido	Redacción	Observaciones
76	La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.				
77	Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.				
78	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.				

79	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.				
80	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.				

ANEXO 3

MODIFICACIONES DE LOS REACTIVOS

- N°1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
Nuestro superior se preocupa de que entendamos bien nuestro trabajo.
- N°2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar el trabajo en la unidad
- N°3. La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen poco raciocinio.
*La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen poco **razonamiento**.*
- N°4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.
*En esta **Institución** se busca que cada quien se responsabilice de su propio trabajo.*
- N°5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
- N°6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
- N°7. Con frecuencia nuestros compañeros (as) hablan mal de la institución.
A veces nuestros compañeros (as) hablan mal de la institución.
- N°8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
*Esta institución ofrece **oportunidades de capacitación**.*
- N°9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
*En esta **institución** los ascensos carecen de objetividad.*
- N°10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución.
- N°11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
*Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la **institución**.*
- N°12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
- N°13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
- N°14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
A veces cuando se presenta un problema no se sabe quien debe resolverlo.

- N°15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
Nuestro superior se preocupa por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
- N°16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
En esta unidad los problemas se discuten de una manera constructiva.
- N°17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
- N°18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- N°19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
En esta institución se brinda reconocimiento a la persona que trabaja bien.
- N°20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
A veces no tienen buena acogida las sugerencias que hacemos para mejorar el trabajo.
- N°21. El grupo se beneficiaría si se le mejorara las condiciones en que trabaja actualmente.
La unidad se beneficiaría si se le mejorara las condiciones en que se trabaja actualmente.
- N°22. Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.
En esta institución uno se siente motivado por el trabajo.
- N°23. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina.
Da gusto ver el orden que tenemos en nuestra unidad.
- N°24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
En esta institución se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
- N°25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
- N°26. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
Cuando hay un reto para la institución todos los departamentos participan activamente en la solución.
- N°27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.
Lo que importa es cumplir con los objetivos de la unidad.

- N°28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
- N°29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
- N°30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
- N°31-. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
- N°32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
En esta unidad el esfuerzo de los funcionarios es reconocido.
- N°33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
Pienso que hay claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- N°34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
La mayoría nos esforzamos en el cumplimiento de nuestras obligaciones
- N°35. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
- N°36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
Cuando tenemos un problema pocos se interesan por resolverlo.
- N°37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- N°38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la Institución.
- N°39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar de una carrera ocupacional determinada.
Los programas de desarrollo de esta institución preparan a los funcionarios para ascender en el trabajo
- N°40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
En esta unidad están más pendientes de los errores que del trabajo bien hecho.
- N°41. Aquí se despide a la gente con facilidad.
En esta institución se despide a la gente con facilidad
- N°42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
En general, el trabajo se hace de manera superficial.
- N°43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
Los funcionarios hacemos el trabajo como mejor nos parece.
- N°44-. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios
Tratamos con respeto y cuidado a los usuarios.

- N°45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
- N°46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
En esta institución cada unidad trabaja por su lado.
- N°47. Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.
En esta institución poder esta concentrado en unos pocos departamentos
- N°48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
- N°49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
En este trabajo uno puede desarrollar sus potencialidades.
- N°50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
Nuestro jefe es exigente.
- N°51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
- N52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
Nuestro superior nos incentiva para que aportemos ideas que mejoren la calidad del trabajo.
- N°53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
Los programas de capacitación benefician solo a unos pocos.
- N°54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
En esta institución ser promovido significa poder enfrentar mayores responsabilidades.
- N°55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
Los problemas se analizan buscando soluciones efectivas.
- N°56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
El esfuerzo laboral de los funcionarios obtiene reconocimiento
- N°57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- 58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- 59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta Institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.

La mayoría de los funcionarios de esta Institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.

- N°60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
*Defendemos el trabajo y la imagen de **nuestra** unidad.*
- N°61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
*El espíritu de equipo en esta **institución** es bueno.*
- N°62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la Institución.
- N°63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
- N°64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
*En esta **Institución** existen grupos que se oponen a los cambios.*
- N°65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
- N°66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en esta institución.
- N°67. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.
- N°68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
- N°69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
- N°70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
A mi jefe le preocupa la calidad del trabajo
- N°71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
- N°72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
*En general, **tratamos** con cuidado los bienes de la **institución**.*
- N°73. Aquí los resultados son el fruto de unos pocos.
*En esta **unidad** los resultados son el fruto **del** trabajo de unos pocos.*
- N°74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.
Los funcionarios nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta institución.

- N°75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
- N°76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
La evaluación del desempeño en el trabajo es para todos igual.
- N°77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
- N°78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
En esta institución algunas unidades viven en conflicto permanente.
- N°79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
En esta institución la información está concentrada en unos pocos grupos.
- N°80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la Institución.

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En este cuadernillo se presentan una serie de afirmaciones o juicios relacionados con el ambiente laboral donde usted trabaja.

Para contestar este cuestionario, usted debe marcar con una X la plantilla de respuesta que se le ha entregado, la cual contiene un total de 80 recuadros, que representan a cada número de afirmaciones que contiene este cuadernillo.

Las alternativas de respuesta que usted puede escoger son:

- 1-. Siempre es falso
- 2-. Mayoritariamente Falso
- 3-. A veces es cierto a veces es falso
- 4-. Mayoritariamente es cierto
- 5-. Siempre es cierto

La respuesta que usted escoga va a depender de lo que usted cree que la afirmación se relaciona con lo que usted piensa o siente al respecto.

Recuerde :

NO EXISTEN RESPUESTAS BUENAS NI MALAS.

SU RESPUESTA AL CUESTIONARIO ES CONFIDENCIAL

ES NECESARIO QUE RESPONDA A TODAS LAS AFIRMACIONES

- 1-. Nuestro superior se preocupa de que entendamos bien nuestro trabajo.
- 2-. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar el trabajo de la unidad.
- 3-. La mayoría de trabajos en esta unidad exigen poco razonamiento.
- 4-. En esta institución se busca que cada quien se responsabilice por su propio trabajo.
- 5-. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
- 6-. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
- 7-. A veces nuestros compañeros hablan mal de la Institución.
- 8-. Esta Institución ofrece oportunidades de capacitación.
- 9-. En esta institución los ascensos carecen de objetividad.
- 10-. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la Institución
- 11-. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la institución.
- 12-. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
- 13-. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
- 14-. A veces cuando se presenta un problema no se sabe quien debe resolverlo.
- 15-. Nuestro superior se preocupa por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
- 16-. En esta unidad los problemas se discuten de una manera constructiva.
- 17-. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
- 18-. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- 19-. En esta Institución se brinda reconocimiento a la persona que trabaja bien.
- 20-. A veces no tienen buena acogida las sugerencias que hacemos para mejorar el trabajo.
- 21-. La unidad se beneficiaría si se le mejorara las condiciones en que se trabaja actualmente.
- 22-. En esta institución uno se siente motivado por el trabajo.
- 23-. Da gusto ver el orden que tenemos en nuestra unidad.
- 24-. En esta institución se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
- 25-. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.

- 26-. Cuando hay un reto para la institución todos los departamentos participan activamente en la solución.
- 27-. Lo que importa es cumplir con los objetivos de la unidad.
- 28-. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
- 29-. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
- 30-. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
- 31-. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
- 32-. En esta unidad el esfuerzo de los funcionarios es reconocido.
- 33-. Pienso que hay claridad de las funciones que cada uno debe desempeñar.
- 34-. La mayoría nos esforzamos en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- 35-. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
- 36-. Cuando tenemos un problema poco se interesan por resolverlo.
- 37-. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
- 38-. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la Institución.
- 39-. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para ascender en el trabajo
- 40-. En esta unidad están más pendientes de los errores que del trabajo bien hecho.
- 41-. En esta institución se despide a la gente con facilidad.
- 42-. En general, el trabajo se hace de manera superficial.
- 43-. Los funcionarios hacemos el trabajo como mejor nos parece.
- 44-. Tratamos con respeto y cuidado a los usuarios.
- 45-. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
- 46-. En esta institución cada unidad trabaja por su lado.
- 47-. Aquí el poder esta concentrado en unos pocos departamentos.
- 48-. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
- 49-. En este trabajo uno puede desarrollar sus potencialidades.

- 50-. Nuestro jefe es exigente.
- 51-. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
- 52-. Nuestro superior nos incentiva para que aportemos ideas que mejoren la calidad del trabajo.
- 53-. Los programas de capacitación benefician solo a unos pocos.
- 54-. En esta institución ser promovido significa poder enfrentar mayores responsabilidades.
- 55-. Los problemas se analizan buscando soluciones efectivas.
- 56-. El esfuerzo laboral de los funcionarios obtiene reconocimiento.
- 57-. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
- 58-. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
- 59-. La mayoría de los funcionarios de esta Institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
- 60-. Defendemos el trabajo y la imagen de nuestra unidad.
- 61-. El espíritu de equipo en esta institución es bueno.
- 62-. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la Institución.
- 63-. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
- 64-. En esta Institución existen grupos que se oponen a los cambios.
- 65-. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
- 66-. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en esta institución.
- 67-. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cuál empezar.
- 68-. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.
- 69-. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
- 70-. A mi jefe le preocupa la calidad del trabajo.
- 71-. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
- 72-. En general, tratamos con cuidado los bienes de la organización.
- 73-. En esta unidad los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.

- 74-. Los funcionarios nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta institución.
- 75-. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
- 76-. La evaluación del desempeño en el trabajo es para todos igual.
- 77-. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
- 78-. En esta institución algunas unidades viven en conflicto permanente.
- 79-. En esta institución la información está concentrada en unos pocos grupos.
- 80-. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la Institución.

HOJA DE RESPUESTA

Marque con una X la función que usted desempeña en esta institución:

- Profesional Médico
 Profesional No Médico
 Técnico
 Administrativo
 Auxiliar De Servicio
 Otro. . Especificar _____

Afirmación N°	SIEMPRE ES FALSO 1	MAYORITA- RIAMENTE ES FALSO 2	A VECES ES CIERTO, A VECES ES FALSO 3	MAYORITA- RIAMENTE ES CIERTO 4	SIEMPRE ES CIERTO 5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

Afirmación N°	SIEMPRE ES FALSO 1	MAYORITA- RIAMENTE ES FALSO 2	A VECES ES CIERTO, A VECES ES FALSO 3	MAYORITA- RIAMENTE ES CIERTO 4	SIEMPRE ES CIERTO 5
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					

Afirmación N°	SIEMPRE ES FALSO 1	MAYORITA- RIAMENTE ES FALSO 2	A VECES ES CIERTO, A VECES ES FALSO 3	MAYORITA- RIAMENTE ES CIERTO 4	SIEMPRE ES CIERTO 5
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					
61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					
71					
72					
73					

Afirmación N°	SIEMPRE ES FALSO 1	MAYORITA- RIAMENTE ES FALSO 2	A VECES ES CIERTO. A VECES ES FALSO 3	MAYORITA- RIAMENTE ES CIERTO 4	SIEMPRE ES CIERTO 5
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					

ANEXO N°5

CORRELACIONES SIGNIFICATIVAS

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
liderazgo	1	
reciprocid	8	0.66
liderazgo	16	0.53

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
motivaci	4	
liderazgo	70	0.51

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
motivaci	5	
participa	62	0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
reciproci	6	
liderazgo	17	0.50
reciproci	42	0.54

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
reciproci	8	
liderazgo	1	0.66
liderazgo	16	0.50
motivaci	49	0.73
reciproci	54	0.50
motivaci	59	0.53

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
participa	10	
participa	48	0.60

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
liderazgo	14	
liderazgo	15	0.54
reciproci	23	0.52
liderazgo	33	0.51
liderazgo	52	0.50
reciproci	71	0.59
participa	80	0.53

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
liderazgo	15	
liderazgo	14	0.54
liderazgo	16	0.55
reciproci	25	-0.50
motivaci	32	0.58
participa	80	0.51

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Liderazg	16	
Liderazgo	1	0.53
Reciproci	8	0.50
Liderazgo	15	0.55
Liderazgo	55	0.54
Participa	61	0.50

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Liderazg	17	
Reciproci	6	0.50
Participa	27	-0.56

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Motivaci	18	
Motivaci	49	0.56
Motivaci	74	0.57

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Motivaci	20	
Participa	64	0.50

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Motivaci	21	
Motivaci	59	-0.52

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Reciproci	22	
Reciproci	23	0.55
Motivaci	40	0.51
Participa	47	0.52

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	23	
Liderazgo	14	0.52
Reciproci	22	0.55
Liderazgo	52	0.57

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	24	
Motivaci	69	0.58

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Reciproci	25	
Liderazgo	15	-0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
participa	27	
liderazgo	17	-0.56

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
participa	28	
reciprici	60	-0.56

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Motivaci	32	
Liderazgo	15	0.58
Liderazgo	52	0.52
motivaci	65	0.55
Reciproci	71	0.54

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Liderazg	33	
liderazgo	14	0.51
participa	64	0.52

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	38	
participa	64	0.68

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
reciproci	39	
motivaci	69	0.53

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
motivaci	40	
reciproci	44	-0.56
participa	48	0.53
participa	79	0.56

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
motivaci	41	
reciproci	42	0.64

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
reciproci	42	
reciproci	6	0.54
motivaci	41	0.64
reciproci	60	0.57
participa	61	0.51
motivaci	74	0.55

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
reciproci	44	
motivaci	40	-0.56

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Participa	46	
Liderazgo	55	0.59

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Participa	47	
Reciproci	22	0.52
Participa	48	0.58
Participa	79	0.56
Participa	80	0.51

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	48	
Participa	10	0.60
Motivaci	40	0.53
Participa	47	0.58

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Motivaci	49	
Reciproci	8	0.73
Motivaci	18	0.56

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Liderazg	52	
Liderazgo	14	0.50
Reciproci	23	0.57
Motivaci	32	0.52
Reciproci	71	0.52

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Reciproci	53	
Motivaci	56	0.52

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	54	
Reciproci	8	0.50
Participa	79	0.53

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Liderazg	55	
Liderazgo	16	0.59
Participa	46	0.59

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Motivaci	56	
Reciproci	53	0.52
Reciproci	66	0.54
Motivaci	69	0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Reciproci	58	
Participa	63	-0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Motivaci	59	
Reciproci	8	0.53
Motivaci	21	-0.52

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	60	
Participa	28	-0.56
Reciproci	42	0.57
Participa	61	0.52

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	61	
Liderazgo	16	0.50
Reciproci	42	0.51
Reciproci	60	0.52

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	62	
Motivaci	5	0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	63	
Reciproci	58	-0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	64	
Motivaci	20	0.50
Liderazgo	33	0.52
Participa	38	0.68

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Motivaci	65	
Motivaci	32	0.55
Reciproci	71	0.50

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	66	
Motivaci	56	0.54

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Motivaci	69	
Reciproci	24	0.58
Reciproci	39	0.53
Motivaci	56	0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Liderazg	70	
Motivaci	4	0.51

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	71	
Liderazgo	14	0.59
Motivaci	32	0.54
Liderazgo	52	0.52
Motivaci	65	0.50
Participa	79	0.52

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Motivaci	74	
Motivaci	18	0.57
Reciproci	42	0.55

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Reciproci	76	
Participa	79	0.50

<i>variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>Correlación</i>
Participa	79	
Motivaci	40	0.56
Participa	47	0.56
Reciproci	54	0.53
Reciproci	71	0.52
Reciproci	76	0.50
Participa	80	0.51

<i>Variable</i>	<i>Nº items</i>	<i>correlación</i>
Participa	80	
Liderazgo	14	0.53
Liderazgo	15	0.51
Participa	47	0.51
Participa	79	0.51